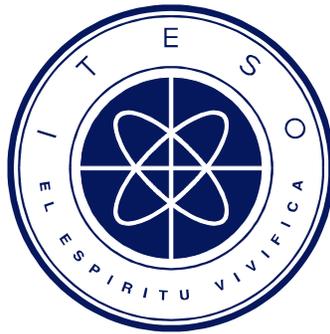


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial
15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



TRABAJO DE OBTENCIÓN DE GRADO

ANÁLISIS DE UNA TRANSFORMACIÓN CULTURAL ÁGIL

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presentan: Lech José Olmedo Guerrero

Asesor: Joaquín Peón

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. noviembre de 2020.

Abstract

El siguiente documento muestra el proceso de intervención realizado en el equipo Desarrollo de Software Base para productos de telemática, en Continental Automotive, México. El periodo comprende de la primavera de 2019 al otoño de 2020. Dada la desaceleración de la economía global impactando la industria y la implantación de nuevos sistemas y/o tecnologías provenientes de otros ramos, fue necesario replantear el desarrollo de productos y la mentalidad asociada a éste. Así, la organización consideró el uso de metodologías ágiles para mantener la competitividad y éxito en la organización. Esta intervención buscó apoyar el proceso de transformación hacia estas metodologías, pues las primeras instancias de adopción no mostraron resultados positivos aparentes. La transformación implicaba aprendizaje, adopción e implementación de procesos y comportamientos que forman parte de la cultura ágil. El análisis se centró en el diagnóstico cultural del equipo, la implementación de acciones y la generación de índices que midieran el nivel de experiencia y crecimiento cultural hacia conceptos ágiles. Como resultado de este estudio, se establecieron las bases para la transformación cultural y el análisis de la intervención. También se generan conclusiones y recomendaciones para continuar con los siguientes pasos hacia con una consolidación de la transformación ágil.

The following document shares the intervention process taken inside the software platform development team for telematic products in Continental Automotive Mexico. The intervention time period went from sprint 2019 to autumn 2020. Given the current global economic deacceleration and its severe impacts on the business, plus the introduction of systems and technologies from other industries, a new scheme for product development and mindset was considered. The business unit started agile methodologies adoption to keep competitiveness and success. This intervention looked to support the agile transformation process for the team, due to the apparent non positive initial results in the business unit. The transformation considered learning, adoption and implementation for processes, concepts and behaviors being part of an agile culture. This study was focused in

a cultural diagnosis, task implementation and index generation that could measure the experience and cultural level of the team's agile concepts. As a result of this study, the basis for the cultural transformation was deployed, as well as the analysis for the intervention. Conclusions and recommendation were also generated to follow up with the next steps in order to consolidate the agile transformation.

Agradecimientos

El desarrollo de esta intervención involucró la acción y el apoyo de una importante cantidad de personas. Las características del estudio hacían imposible que existieran resultados tangibles sin su soporte. A todos los involucrados me gustaría desde este espacio agradecerles por su involucramiento, ayuda, o consejo proveído a un servidor para la consumación de este trabajo. Sin más particulares, me gustaría nombrar a algunos individuos o grupos de personas que hicieron esto posible.

- A Jaime Escoto, líder de la unidad de negocio local con la que inició este proceso y líder general de la organización actual de la que depende el equipo de software base para productos de telemática por su apoyo y fungir como “sponsor” de este estudio.
- Al equipo de liderazgo de la unidad de negocio establecido en 2019 por su acción y disponibilidad al generar valores de referencia y preferidos con respecto a lo que la organización desde un plano cultural debía ser.
- A Marco Gutiérrez, Gustavo Medina y el equipo que generó el *Agile Self-Assessment*, que permitió la valoración del rubro de experiencia en metodologías ágiles para el equipo evaluado en este estudio. El acceso proveído a la información fue de gran ayuda para el análisis del tema en discusión.
- Al equipo de software base para productos de telemática, también mencionado como plataforma, por su acción en la ejecución de instrumentos de medición y su trabajo diario en cualquier tipo de circunstancia para lograr los objetivos trazados por la organización. Mención especial a su grupo de líderes por la participación en el instrumento MSAI y su guía hacia el resto de los miembros del equipo.
- Al cuerpo académico de ITESO que ha brindado soporte y sus conocimientos durante la maestría y en los IDIs, en particular a Joaquín Peón por su apertura al diálogo, su franqueza y sus consejos para generar un mejor producto final de este trabajo.
- Al ser el punto final en el ciclo de mi maestría, quiero hacer una mención especial a mi familia, en particular a mi esposa e hijos por su apoyo incondicional y soporte en este proceso, donde existieron sacrificios por parte de todos.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Índice de Tablas e Ilustraciones | 8 |
| Introducción | 10 |
| 1. Definición del Problema de Intervención | 12 |
| 1.1. Descripción del Problema de Intervención | 12 |
| 1.2. Objetivo General..... | 12 |
| 1.3. Objetivos Particulares..... | 13 |
| 1.4. Contexto y justificación económica y estratégica | 13 |
| 1.5. Alcances y limitaciones..... | 19 |
| 1.6 Análisis inicial de la problemática: primera hipótesis. | 19 |
| 1.6.1 Árbol de Problemas | 19 |
| 1.6.2 Diagrama causa-efecto o Diagrama de Ishikawa | 20 |
| 1.7 Justificación y pertinencia del trabajo..... | 22 |
| 2. Marco Teórico | 23 |
| 2.1. Estado de la Cuestión, Metodologías Ágiles..... | 23 |
| 2.2. Adhocracia de Mintzberg | 28 |
| 2.3. Delimitación del Problema en Términos de los Conceptos Teóricos..... | 30 |
| 3. Marco Metodológico..... | 32 |
| 3.1. Herramienta de Diagnóstico..... | 32 |
| 3.2. Otros Indicadores | 34 |
| 3.3. Fases del Proceso y las herramientas analíticas asociadas | 35 |
| 4. Medición del Problema | 38 |
| 4.1. Los Cuatro Cuadrantes de Cameron & Quinn | 39 |
| 4.2. La ejecución del Diagnóstico | 41 |
| 5. Análisis del Problema | 44 |
| 5.1. Resultados Generales | 44 |
| 5.2. Resultados Asociados al Cuadrante Clan..... | 46 |

| | |
|--|------------|
| 5.3. Resultados Asociados al Cuadrante Adhocracia | 48 |
| 6. Propuestas de Mejora e Implementación | 51 |
| 6.1. Propuesta de Mejora | 51 |
| 6.2. Aplicación del Modelo de Cambio de Kotter..... | 53 |
| 6.3. Cronograma | 56 |
| 6.4. Estatus Final..... | 57 |
| 7. Control..... | 58 |
| 7.1. Indicadores de Avance de Proyecto | 58 |
| 7.2. Indicadores Asociados a Objetivos del Proyecto..... | 59 |
| 7.3. Resultados Cualitativos y Cuantitativos de la Intervención | 60 |
| 7.3.1. Mecanismo de Generación y Discusión de Ideas | 61 |
| 7.3.2. El proceso de Cambio en el Equipo | 63 |
| 7.3.3. Diagnóstico MSAI para Líderes de la Organización | 70 |
| 7.3.4. Índices de Agilidad..... | 74 |
| 7.3.4.1 Índices de Agilidad: Experiencia | 74 |
| 7.3.4.2 Índices de Agilidad: Entrenamiento | 79 |
| 7.3.4.3 Índices de Agilidad: Cultura | 79 |
| 7.3.4.3.1. Resultados Generales | 81 |
| 7.3.4.3.2. Resultados con Referencia al Diagnóstico Previo y Valores de Referencia | 82 |
| 7.3.4.3.3. Comparativa Nuevos Miembros vs Miembros Existentes | 92 |
| 7.3.5. Conclusiones Generales de los Resultados Cualitativos y Cuantitativos | 96 |
| 8. Discusión final..... | 99 |
| 8.1 Consecuencias de la aplicación de la estrategia..... | 99 |
| 8.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes..... | 100 |
| 8.3 Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso | 102 |
| Conclusiones..... | 104 |
| Recomendaciones..... | 108 |
| Glosario | 110 |

| | |
|---|------------|
| Bibliografía | 115 |
| Anexos | 118 |
| Anexo I – Diagnóstico OCAI 2019 Resultados por Reactivo | 118 |
| Anexo II – Diagnóstico MSAI Resultados del Equipo de Liderazgo | 124 |
| Anexo III – Resultados Finales OCAI 2020 por Reactivo | 126 |
| Anexo IV – Comparativa OCAI 2020 vs Valores de Diagnóstico 2019 por Reactivo..... | 130 |
| Anexo V – Comparativa Nuevos Miembros vs Miembros Existentes por Reactivo | 134 |

Índice de Tablas e Ilustraciones

Tablas

| | |
|--|----|
| <i>Tabla 1: Tendencias Tecnológicas. Elaboración propia</i> | 17 |
| <i>Tabla 2: Cronograma. Elaboración Propia</i> | 57 |
| <i>Tabla 3: Acciones y Estados. Elaboración propia</i> | 58 |
| <i>Tabla 4: Resultado General OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia</i> | 84 |
| <i>Tabla 5: Administración de las Personas OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Clan. Elaboración propia</i> | 86 |
| <i>Tabla 6: Énfasis Estratégico OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Adhocracia. Elaboración propia</i> | 87 |
| <i>Tabla 7: Características Dominantes OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Mercado. Elaboración propia</i> | 89 |
| <i>Tabla 8: Criterio de Éxito OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Jerarquía. Elaboración propia</i> | 92 |
| <i>Tabla 9: Tabla 9: Ilustración 25: Resultado General OCAI 2020 Nuevo Equipo vs Equipo Existente. Elaboración propia</i> | 94 |

Ilustraciones

| | |
|---|----|
| <i>Ilustración 1: Valores de Cuadrantes. Cameron & Quinn "Diagnosing and Changing Organizational Culture" p 46.</i> | 34 |
| <i>Ilustración 2: Conceptos en Cuadrante. Basado en Cameron & Quinn "Diagnosing and Changing Organizational Culture" p. 35. Elaboración propia.</i> | 38 |
| <i>Ilustración 3: Conceptos de Cuadrantes. Cameron & Quinn "Diagnosing and Changing Organizational Culture" p. 46.</i> | 39 |
| <i>Ilustración 4: Calidad Cuadrantes. Cameron & Quinn "Diagnosing and Changing Organizational Culture" p. 50</i> | 40 |
| <i>Ilustración 5: Resultados Generales Diagnóstico OCAI de Gerentes. Elaboración Propia</i> | 42 |
| <i>Ilustración 6: Resultados Generales Diagnóstico OCAI del Equipo. Elaboración Propia</i> | 43 |
| <i>Ilustración 7: Resultados Mezclados Generales Diagnóstico OCAI Equipo y Gerentes. Elaboración Propia</i> | 45 |
| <i>Ilustración 8: Resultados Generales Diagnóstico OCAI Gerentes y Equipo en Cuadrante Clan. Elaboración Propia</i> | 46 |
| <i>Ilustración 9: Resultados Generales Diagnóstico OCAI de Gerentes y Equipo en Cuadrante Adhocracia. Elaboración Propia</i> | 48 |
| <i>Ilustración 10: Proceso de Generación de Ideas. Elaboración propia.</i> | 61 |
| <i>Ilustración 11: Gráfica de Radar MSAI Líderes. Elaboración propia.</i> | 71 |
| <i>Ilustración 12: MSAI Líderes por Cuadrantes. Elaboración propia.</i> | 72 |
| <i>Ilustración 13: MSAI Cuadrante más bajo para líderes. Elaboración propia</i> | 72 |
| <i>Ilustración 14: MSAI Cuadrante más alto para líderes. Elaboración propia</i> | 73 |
| <i>Ilustración 15: Índice de Experiencia Ágil de Equipo por Rubro. Elaboración propia</i> | 77 |
| <i>Ilustración 16: Índice de Experiencia Ágil Porcentaje Individual Aprobatorio. Elaboración propia.</i> | 77 |
| <i>Ilustración 17: Índice de Experiencia Ágil de Equipo Evaluación por Resultado de Reactivos. Elaboración propia.</i> | 78 |
| <i>Ilustración 18: Índice de Entrenamiento Ágil en el Equipo. Elaboración propia</i> | 79 |
| <i>Ilustración 19: Resultado General OCAI Equipo 2020. Elaboración propia.</i> | 81 |
| <i>Ilustración 20: Resultado General OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia.</i> | 83 |
| <i>Ilustración 21: Administración de las Personas OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Clan. Elaboración propia</i> | 86 |
| <i>Ilustración 22: Énfasis Estratégico OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Adhocracia. Elaboración propia</i> | 87 |

| | |
|--|-----|
| <i>Ilustración 23: Características Dominantes OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Mercado. Elaboración propia</i> | 89 |
| <i>Ilustración 24: Criterio de Éxito OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Jerarquía. Elaboración propia</i> | 92 |
| <i>Ilustración 25: Resultado General OCAI 2020 Nuevo Equipo vs Equipo Existente. Elaboración propia</i> | 93 |
| <i>Ilustración 26: Resultado Diagnóstico OCAI Gerentes y Equipo para Características Dominantes. Elaboración Propia</i> | 118 |
| <i>Ilustración 27: Resultados Diagnóstico OCAI Gerentes y Equipo para Liderazgo Organizacional. Elaboración Propia</i> | 119 |
| <i>Ilustración 28: Resultado Diagnóstico OCAI Gerentes y Equipo para Administración de Personal. Elaboración Propia</i> | 120 |
| <i>Ilustración 29: Resultado Diagnóstico OCAI Gerentes y Equipo para Factores de Unión Organizacional. Elaboración propia</i> | 121 |
| <i>Ilustración 30: Resultado Diagnóstico OCAI Gerentes y Equipo para Énfasis estratégico. Elaboración propia</i> | 121 |
| <i>Ilustración 31: Resultado Diagnóstico OCAI Gerentes y Equipo para Criterios de Éxito. Elaboración propia</i> | 122 |
| <i>Ilustración 32: MSAI Subáreas por cada líder. Elaboración propia.</i> | 124 |
| <i>Ilustración 33: MSAI Subáreas mejor evaluadas por líder. Elaboración propia</i> | 125 |
| <i>Ilustración 34: MSAI Subáreas peor evaluadas por líder. Elaboración propia.</i> | 125 |
| <i>Ilustración 35: Características Dominantes OCAI Equipo 2020. Elaboración propia</i> | 126 |
| <i>Ilustración 36: Liderazgo Organizacional OCAI Equipo 2020. Elaboración propia</i> | 127 |
| <i>Ilustración 37: Administración de las Personas OCAI Equipo 2020. Elaboración propia</i> | 127 |
| <i>Ilustración 38: Factores de Integración Organizacional OCAI Equipo 2020. Elaboración propia</i> | 128 |
| <i>Ilustración 39: Énfasis Estratégico OCAI Equipo 2020. Elaboración propia</i> | 128 |
| <i>Ilustración 40: Criterios de Éxito OCAI Equipo 2020. Elaboración propia</i> | 129 |
| <i>Ilustración 41: Características Dominantes OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia</i> | 130 |
| <i>Ilustración 42: Liderazgo Organizacional OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia</i> | 131 |
| <i>Ilustración 43: Administración de las Personas OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia</i> | 131 |
| <i>Ilustración 44: Factores de Integración Organizacional OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia</i> | 132 |
| <i>Ilustración 45: Énfasis Estratégico OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia</i> | 132 |
| <i>Ilustración 46: Criterios de Éxito OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia</i> | 133 |
| <i>Ilustración 47: Características Dominantes OCAI 2020 Nuevo Equipo vs Equipo Existente. Elaboración propia</i> | 134 |
| <i>Ilustración 48: Liderazgo Organizacional OCAI 2020 Nuevo Equipo vs Equipo Existente. Elaboración propia</i> | 135 |
| <i>Ilustración 49: Administración de las Personas OCAI 2020 Nuevo Equipo vs Equipo Existente. Elaboración propia</i> | 135 |
| <i>Ilustración 50: Factores de Integración Organizacional OCAI 2020 Nuevo Equipo vs Equipo Existente. Elaboración propia</i> | 136 |
| <i>Ilustración 51: Énfasis Estratégico OCAI 2020 Nuevo Equipo vs Equipo Existente. Elaboración propia</i> | 136 |
| <i>Ilustración 52: Criterios de Éxito OCAI 2020 Nuevo Equipo vs Equipo Existente. Elaboración propia</i> | 137 |

Figures

| | |
|---|----|
| <i>Figure 1: Árbol de Problema. Elaboración propia</i> | 20 |
| <i>Figure 2: Diagrama de Ishikawa. Elaboración propia</i> | 21 |

Introducción

Este proyecto se genera en la primavera del 2019, dentro del curso IDI2, donde se establece un protocolo de intervención, se empiezan a generar ideas sobre el estudio y se genera un amplio marco contextual de la industria en cuestión y la temática del estudio. Hacia el otoño de 2019 dentro del IDI3, se refinan los objetivos del proyecto, se lleva a cabo el diagnóstico que apoyará el estudio y se establecen las ideas de mejora e implementación para su eventual ejecución.

Hasta este punto los objetivos del proyecto comprendían tres grandes rubros: El primero, era el diagnóstico de valores que las metodologías ágiles enarbolan. El segundo, el establecimiento de la estrategia, estructura o modelo que permitiera el desarrollo de una cultura congruente con los valores de las metodologías ágiles. El tercero, el diagnóstico e implementación de un plan para el crecimiento de competencias técnicas que se consideran claves en el contexto de la industria. Todo lo anterior se considera teniendo como universo la Unidad de Negocio sujeta al estudio (alrededor de 120 personas, en México).

Sin embargo, para inicios de 2020, se suscitaron otros cambios organizacionales y estructurales que impactaron el universo conocido como *Unidad de Negocio*. Se reestructuró la organización y también los liderazgos, lo que transformó el estudio. Así mismo, surgió una circunstancia de salud pública sin precedente en el mundo (COVID-19), que impactó las dinámicas de vida de la empresa y, por tanto, de la economía, generando impactos adversos a la industria automotriz. Lo anterior ha generado una serie de ajustes presupuestales en la compañía e impactado elementos previamente considerados. A modo de resumen a continuación anoto cambios asociados a la propuesta original, considerando las variables de universo definido, y de recursos asociados a adquisición de conocimientos:

- El universo considerado en el proyecto se reduce al equipo directamente ligado al área de influencia de mi dirección, de alrededor de cincuenta personas, ubicadas en la planta Santa Anita en Guadalajara. Este grupo se encuentra estable desde 2019 y ha permanecido siendo parte esencial de la implementación del proyecto y sus eventuales

mediciones. Este equipo lo definiremos como “Organización de Software Base, para productos de Telemática en México”.

- Debido a impactos presupuestales, toda acción asociada a adquisición de nuevas capacidades, conocimientos o competencias en base a entrenamientos externos fue suspendida, por lo que los rubros de objetivos o ideas de implementación asociados a esa actividad ya no son parte de este proyecto.

Con la anterior aclaración, como antecedente, este estudio denominado “Análisis de una Transformación Cultural Ágil” presentará la información asociada al nuevo universo establecido en el equipo de Desarrollo de Software Base para productos de telemática. El documento narrará el proceso de intervención desarrollado y el análisis de los resultados pasando por el establecimiento del problema y los objetivos en el primer capítulo. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico y las circunstancias contextuales de la industria en la que se desarrolla el estudio. El tercer capítulo comprende el marco metodológico, en el cual se desprenden las herramientas base para el diagnóstico y posteriores indicadores claves del proyecto. El cuarto capítulo muestra la ejecución del diagnóstico, para dar pie a su análisis en el quinto capítulo. La propuesta e ideas de intervención se proveen en el sexto capítulo, donde se elabora el plan de implementación y contiene una sección de los rubros más importantes llevados a cabo y su estatus. El capítulo siete comprende los indicadores y resultados de la intervención, entre ellos los reportes finales, conclusiones asociadas al valor de estos indicadores y la interpretación de estos bajo el contexto de la organización en la actualidad. Después se da pie a una serie de secciones que dan cierre al estudio. Se trazan conclusiones generales del proyecto y pasos a seguir o recomendaciones una vez caminado este proceso. El glosario presenta los términos considerados más importantes por el autor para el claro entendimiento del estudio y su análisis, y también se cuenta con una serie de anexos que proveen los detalles y la historia completa sobre los resultados numéricos de las aplicaciones de instrumentos.

1. Definición del Problema de Intervención

1.1. Descripción del Problema de Intervención

Dentro de la *Unidad de Negocio asociada a este estudio*, en Continental Automotive a nivel global se iniciaron procesos para adoptar metodologías ágiles en sus áreas de desarrollo de software. Hasta el momento, estas actividades no han arrojado resultados tangibles que muestren las mejoras que la metodología buscaba. Algunas de esas mejoras han sido: mejorar tiempo de entrega, incremento de calidad, mayor aprovechamiento de recursos etc. A pesar de la falta de estos resultados, la organización continúa en su objetivo de ampliar el espectro de los conceptos ágiles al resto de la organización (más allá del desarrollo de SW que fue la primera disciplina en incorporarlas). Al mismo tiempo, dentro de la industria y la compañía se están dando coyunturas asociadas a tendencias tecnológicas y sociales que implican un análisis de los siguientes pasos a seguir para continuar siendo uno de los líderes en el mercado. Por lo tanto, en resumen, el problema se puede definir como falta de resultados evidentes al emplear metodologías ágiles que permitan que los objetivos organizacionales puedan ser logrados dentro del contexto de la compañía y la industria actual. Este estudio, acota su nivel influencia a la organización local que ha estado desarrollando entregables bajo este esquema por varios años y se dedica al desarrollo de software base para productos de telemática en México.

1.2. Objetivo General

En base al contexto establecido en la definición del problema, se considera que se debe diagnosticar la situación de la organización local y la forma en la que las metodologías empleadas pueden influenciar en la cultura de la organización. Se trabaja bajo la hipótesis de que un cambio cultural alineado a los valores de las metodologías empleadas puede generar mejores resultados operativos. Por lo tanto, el tipo de intervención que se plantea está asociada a la gestión del cambio cultural y tiene como objetivo: establecer una estrategia o modelo que pudiera replantear estructuras organizativas y/o conductuales e incluso metodologías de trabajo o desarrollo, a través de contar con un marco de referencia

de la industria, resultados de un diagnóstico de la organización para así poder establecer las acciones e implementar cambios apropiados y el análisis del proceso ejecutado en base a indicadores medibles periódicamente.

1.3. Objetivos Particulares

El objetivo general establece un cambio cultural y su análisis que puede estar acompañado de diversos factores conductuales y/o estructurales:

- Diagnóstico de la organización orientado a los conceptos que se buscan en una organización ágil.
- Establecimiento de la estrategia o modelo en base a las necesidades encontradas en el diagnóstico y visión de la organización:
 - o Reestructuración de la organización y/o establecimiento de procesos que permitan la ejecución de la implementación de metodologías ágiles.
 - o Cambio en la cultura de la organización asociada a conceptos ágiles para establecerla como fuente de innovación y calidad para la compañía.

1.4. Contexto y justificación económica y estratégica

En esta sección se establecerán las circunstancias existentes en la industria, se delimitarán más claramente los submercados en los que participa la unidad de negocios sujeta a la investigación y finalmente se mencionarán tendencias globales en el mercado.

Según el estudio Global Automotive Supplier Study 2018 (2017, p.3), generado en conjunto entre la consultora estratégica Roland Berger (especializada en la industria automotriz) y la asesora financiera global Lazarus, se establece que, si bien la industria automotriz (producto final) hasta el 2017 seguía logrando récords de crecimiento, empezaba a denotar una desaceleración próxima en mercados como China y Europa y una disminución de volumen en Estados Unidos. Los reportes de 2017 señalan, por ejemplo, una tasa de crecimiento anualizada global del 2% llegando a casi 95 millones de unidades generadas en el mundo. Dentro de este reporte, los grupos VW, Toyota y Renault-Nissan

aparecen como los más grandes fabricantes con valores cercanos a 10 millones de unidades en ese mismo año. En el plano de los proveedores automotrices (como Continental y sus competidores, quienes son aquellos que proveen de equipo electrónico a las armadoras de vehículos) la tendencia seguiría siendo de crecimiento a ritmos más lentos. Esto significa que se trataría de mantener el mismo nivel de rentabilidad que en años anteriores (alrededor del 7%). Otros elementos interesantes en el mismo estudio con respecto a los proveedores automotrices es la tendencia a la baja en el porcentaje rentabilidad de algunas áreas como “powertrain”, “electric/infotainment” e “interior”, las dos últimas asociadas al área en la que se desarrolla la *Unidad de Negocio asociada a este estudio*. Lo anterior debido a alta competencia y requerimientos cambiantes de los clientes.

Como se ha mencionado con anterioridad, la *Unidad de Negocio asociada a este estudio* debido a sus gamas de productos (sistemas de entretenimiento y sistemas de comunicación en el vehículo), comparte tecnologías con productos de áreas de consumo y comunicaciones. Por lo mismo, puede verse relacionado en clasificaciones asociadas a dispositivos de IoT (“Internet of Things”) para el área automotriz; sin embargo, desde la perspectiva de todo el entorno IoT la participación de Continental (y competidores) cubre sólo uno eslabón de la cadena de valor. En su reporte “Global IoT in Automotive Market (2018)”, la compañía de inteligencia de mercado global Netscribes, establece la cadena de valor (p. 29) en 8 eslabones, donde el asociado a proveedores automotrices y empresas manufactureras es el segundo. Después de éste, hay gran cantidad de servicios de comunicación (proveedores de redes), proveedores de dispositivos IoT (como navegadores Garmin, o TomTom), servicios de nube y seguridad, usuarios finales (que en este caso se definen como Uber o clientes privados de vehículos), como parte de esta cadena. Al mismo tiempo, dentro de las clasificaciones de dispositivos automotrices IoT existen tres grandes rubros, info-entretenimiento, navegación y telemática. La *Unidad de Negocio asociada a este estudio* participa principalmente en los mercados de productos para OEMs (Original Equipment Manufacturer, o armadoras de vehículos) de info-entretenimiento y telemática. A continuación, estableceremos que se entiende por cada uno de ellos y las tendencias de estos mercados en particular hacia el futuro.

Con respecto a la definición de telemática en el ámbito automotriz, esta se refiere según el reporte de mercado “Global Automotive Telematics Market” (p. 18) de Arizton Advisory & Intelligence (consultora de inteligencia de negocios), a la combinación de telecomunicaciones e informática para la recolección de datos del vehículo (variables) a través de distintos sensores que permiten el monitoreo y diagnóstico de sistemas. Sus aplicaciones pueden clasificarse en diagnósticos remotos, navegación e infoentretenimiento, manejo de flotillas, seguridad y protección, entre otras. El mercado comprende tanto dispositivos integrados al vehículo como aquellos que pueden ser agregados después denominados *after market*. También considera a vehículos de pasajeros como aquellos considerados de trabajo (flotillas, camiones, etc) que se denominan comerciales. Estos últimos cubren un volumen bastante amplio de ventas en el sector. La estructura de mercado tiene una alta participación en América del Norte y la zona Asia Pacífico (alrededor del 30% cada uno), Europa viniendo un poco detrás. En cuanto al tamaño del mercado se establece que para 2018 la totalidad de ventas era de alrededor de 55 billones de dólares y se plantea una tasa de crecimiento anualizado de alrededor del 15% en el periodo 2018-2024.

Con respecto al mercado de Infoentretenimiento, su definición la tomamos del reporte de Arizton Advisory & Intelligence para el sector. En el reporte “Automotive Infotainment Market – Global Outlook and Forecast 2018-2023”, se presentan datos similares a los mencionados anteriormente para el sector de telemática (p.16-18). Dentro de la cabina del vehículo existen sistemas asociados al entretenimiento e interfaz con el usuario. Aquellos productos asociados a esta clasificación son sistemas de audio (radios, reproductores de CD, USB/BT multimedia), sistemas de visualización de audio con pantallas simples, touchscreens, gráficas 2D o sistemas de navegación simples integrados, por último, sistemas de infoentretenimiento integrados al vehículo, que cuentan con pantallas grandes, gráficos 3D, o sistemas que soportan CarPlay o Android Auto. El tamaño del mercado para 2017 fue de 16.2 billones de dólares y se espera una tasa de crecimiento anualizada en el periodo 2017-2023 del 5.42%. La proporción de mercado internacional se distribuye principalmente entre Asia, Europa y América de Norte con porcentajes cercanos al 30%.

Con la información anterior se establece un panorama base en el cual se ve que la industria automotriz en general tiende a desacelerarse; sin embargo, debido al giro de los productos en cuestión, se observa que pueden considerarse parte de un ecosistema más grande y complejo (IoT). Los proveedores automotrices (como Continental) buscarán mantener la rentabilidad con un crecimiento más lento contando debido a que en algunas áreas los márgenes están declinando. Desde el punto de vista de los sectores de telemática e infoentretenimiento aún se plantean crecimientos hacia el 2023, teniendo telemática una tasa estimada anual de crecimiento mayor. Las siguientes secciones harán más hincapié en algunos de estos datos y expandirán la información para finalizar con retos y estrategias que podrían desprenderse de este ejercicio.

En el rubro de introducir las tendencias que estarán marcando esta coyuntura, tanto el estudio anteriormente mencionado de Lazarus & Roland Berger como en documentación de negocios generado por el gigante de consultoría PwC “Five trends transforming the Automotive Industry” (2018); muestra similitud de tendencias para el futuro de la industria, estas son o están asociadas a electrificación, manejo autónomo, conceptos asociados a nuevas reglas de movilidad y uso de los vehículos, además elementos que engloban la conectividad y el uso de inteligencia artificial. Para ofrecer un poco más de detalle sobre las tendencias tecnológicas, se revisaron los siguientes estudios:

- “Global Automotive Supplier Study 2018” (2017) de Lazarus & Roland Berger
- “Five trends transforming the Automotive Industry” (2018) de PwC
- “Global IoT in Automotive Market (2018-2023)” (2018) de Netscribes
- “Connected Consumers: Future Mobility, Home, and City” (2018) de Passport (Euromonitor International)

En la siguiente tabla se resumen los conceptos principales con respecto a la industria automotriz presentados en los reportes (el asociado a Passport cubría elementos más allá del giro automotriz)

| Tendencias | Lazarus & Roland Berger | PwC | Netscribes | Passport |
|---|---|--|--|---|
| Conceptos/Aplicaciones asociadas a Movilidad | Lo denomina Mobility | Lo asocia al concepto Shared | | Lo denomina MaaS: Mobility as a Service |
| Conceptos/Aplicaciones asociadas a Manejo Autónomo | Lo denomina Autonomous Driving | Lo denomina Autonomous | | Lo establece como Autonomous Vehicles |
| Conceptos/Aplicaciones asociadas a Electrificación | Lo denomina Electrification | Lo denomina Electrified | | |
| Conceptos/Aplicaciones asociadas a Conectividad | Lo establece como parte de Digitalization | Lo denomina Connected (Car2Car, Car2X, Networking, Multimedia services) | Tecnologías mencionadas: 4G/5G, V2X, Connected Cars, Thethering Technology | |
| Conceptos/Aplicaciones asociadas a Seguridad | Consecuencia del impacto de conectividad Digitalization - Cybersecurity | | | |
| Conceptos/Aplicaciones asociadas a Valor Agregado/Servicios | | Establece la teoría de actualizaciones anuales al vehículo: yearly updated | Establece elemento específico: Embedded Voice Recognition, y plantea posibilidades en Servicios: Insurance | |

Tabla 1: Tendencias Tecnológicas. Elaboración propia

Desde la perspectiva de la *Unidad de Negocio asociada a este estudio*, podemos establecer que los rubros orientados a conectividad con sus cambios y dinámicas están relacionados a sus gamas de productos. Dentro del mercado, las gamas de productos en el área de Telemática presentan las siguientes características (Arizton, Global Automotive Telematics Market, 2018, p 28-29):

- Oportunidades, habilitadores y tendencias: vehículos conectados al alza, incremento en el uso de sensores avanzados y tecnología de la nube en vehículos, vehículos

autónomos, incremento en ventas de vehículos de lujo, incremento en uso conjunto de sistemas de ADAS y Telemática como un paquete.

- Limitantes: incremento en riesgos de ataques cibernéticos, lenta penetración de vehículos autónomos.

Dentro del mercado de Infoentretenimiento las características son (según Arizton, Global Automotive Infotainment Market, 2018, p 25-26):

- Oportunidades, habilitadores y tendencias: vehículos autónomos, crecimiento en conceptos de electrificación, incremento de demanda para vehículos con sistemas de infoentretenimiento, cambio en el consumidor hacia vehículos conectados e híbridos
- Limitantes: Crecimiento de costos en áreas de bajo costo, ciclos de vida tecnológica cortos asociados a costos, incremento en ataques cibernéticos.

En resumen, podemos concluir que los factores de conectividad, seguridad y la integración de sistemas que permitan mejorar funcionalidades o costos en mercados no explorados, son tendencias que deben de ser tomadas en cuenta al momento de establecer una estrategia.

A forma de conclusión y dada esta información, la siguiente es la sugerencia sobre el camino que se podría seguir. En este caso me apoyo del estudio de Lazarus & Roland Berger (2017, p.4), las organizaciones como Continental tendrán que ser capaces de que a pesar de las presiones de desaceleración y nuevos competidores puedan efectuar estas actividades:

- Inversión en áreas que puedan causar diferenciación; en particular en el área de software ya que los nuevos jugadores podrían venir de organizaciones más profesionalizadas a la automotriz en ese rubro.
- Establecer una estrategia financiera y tecnológica que ayude a consolidar las oportunidades de crecimiento y el mercado contando con un costo base de operación más bajo.
- Establecer *partners* que generen un ecosistema propicio para generar valor.
- Reestructuración de las organizaciones para acceder y manejar de mejor forma las nuevas tecnologías y competencias.

- Cambio en la cultura y forma de pensar de las organizaciones para establecerlas como fuentes de innovación.

Los dos últimos puntos tienen una estrecha relación con este estudio, que busca cómo, a través del cambio cultural y reestructura, una organización puede ser un referente de efectividad e innovación a través de sus renovados valores, metodologías y procesos.

1.5. Alcances y limitaciones

Si bien en anteriores secciones ya se delimitó el universo del estudio, esta sección busca establecerlo por completo. El nombre del proyecto asociado a la intervención es “Análisis de una Transformación Cultural Ágil”. Este se desarrolla sobre el giro de proveedores automotrices a través de la compañía Continental Automotive. El sujeto de estudio está acotado a una de las Unidades de Negocio de la compañía en México, en particular a la organización de software base para productos de telemática en el país. Esta organización cubre productos muy cercanos a tecnologías y conocimientos del mercado de consumo.

1.6 Análisis inicial de la problemática: primera hipótesis.

En esta sección estableceremos de forma más gráfica el proceso del establecimiento del problema, desde su origen que data del porqué a primera instancia se decidió buscar una metodología diferente para el desarrollo de software; hasta las consecuencias de ese primer esfuerzo y como ese proceso se relaciona con este trabajo.

1.6.1 Árbol de Problemas

En esta primera sección se plantean los elementos que tuvieron relación con la necesidad de buscar alternativas más allá de los comunes, como incremento recursos de recursos, para cubrir las necesidades de la organización. El ejercicio se hace a cabo mediante un árbol

de problemas, donde se plantea como problema: entregables con menor calidad y a destiempo.

La figure 1 a continuación, muestra una relación básica de causas y efectos.



Figure 1: Árbol de Problema. Elaboración propia

Bajo este planteamiento, la organización buscó una solución que pudiera cubrir elementos de proceso para ayudar al aspecto de calidad, capacidad de reacción ante cambios inicialmente no establecidos y mejor manejo de los recursos para cubrir los objetivos. La propuesta fue la implantación de metodologías ágiles.

1.6.2 Diagrama causa-efecto o Diagrama de Ishikawa

Se establecieron para algunos proyectos lineamientos base para implementar metodologías ágiles en la organización y se empezó a trabajar en los proyectos bajo estos procesos. Después de un periodo de tiempo, y habiendo trabajado en varias secciones o proyectos, no fue plenamente identificable que el uso de las metodologías haya sido exitoso o incluso haya ayudado. Tampoco existían indicadores al menos establecidos de forma clara a todos en la organización que describieran lo que sucedía. Esta circunstancia es la que nos relaciona

con la situación desde el punto de vista de este estudio. Se pudo revisar que la metodología proveía de elementos positivos, sin embargo, su despliegue se veía como un trabajo no acabado. A continuación, en la figure 2, se muestra un diagrama de Ishikawa sobre este análisis, teniendo como el efecto o problema, una implementación incompleta de la metodología ágil.

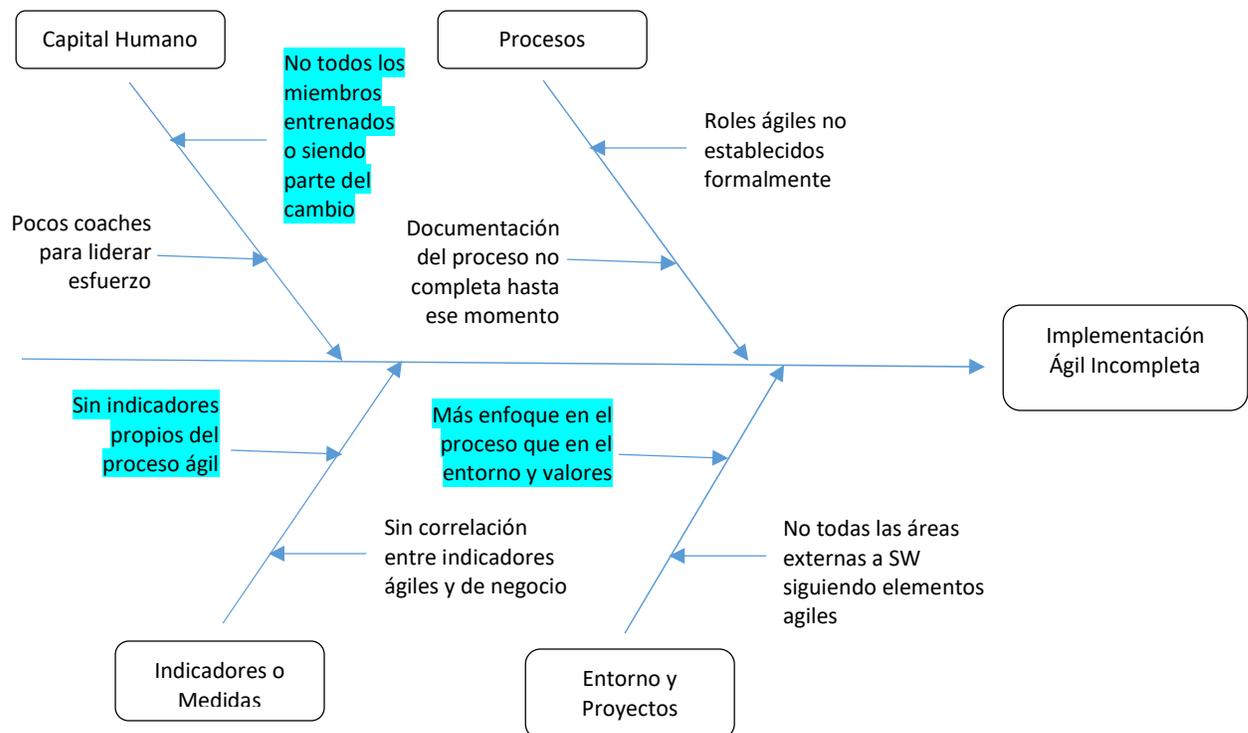


Figure 2: Diagrama de Ishikawa. Elaboración propia

Dentro de lo que se pudo observar, es que había áreas de proceso que tenían que acabar de cubrirse, documentación que completarse, roles que establecerse y aprendizajes que se pueden dar a través de más tiempo llevando a cabo las metodologías. Sin embargo, habían elementos que iban fuera del marco del proceso, más asociados a indicadores del esfuerzo ágil y el establecimiento de los valores y las conductas que ágil establece. De esos rubros, surge este estudio como una respuesta a diagnosticar, analizar y entonces revisar el elemento cultural del cambio ágil, que, en una primera hipótesis, parecía no presente.

1.7 Justificación y pertinencia del trabajo

Con el segmento previo estableciendo de forma gráfica el análisis del problema, permite que aquí discutamos la relevancia de este estudio. En síntesis, busca generar información que nos diga en que grado cultural se encuentra la organización desde una perspectiva ágil, así como otros indicadores asociados a la implementación, que una vez maduros, y en una segunda etapa, nos permitan generar una estrategia para el crecimiento del equipo en estos ámbitos, ya bajo un marco medido y por lo tanto mejorable. Estas estrategias podrían ir a rubros como recursos, procesos de cambio, ajustes, estructuras, etc.

Desde un plano personal, este ejercicio permite colaborar en términos reales con la organización en temas de trascendencia, hacer uso de herramientas adquiridas e investigadas en ámbitos de recursos humanos, y aplicarlas a un proceso dentro de un marco que pareciera muy técnico y donde probablemente en primera instancia no plantea una relación directa. La interacción de algunas de estas herramientas para los fines de cultura en el ámbito de un cambio en una organización tecnológica plantea un reto, pero también oportunidad de lograr un cambio sustancial en la organización y en el aprendizaje que de este ejercicio se obtenga.

2. Marco Teórico

Esta sección establecerá algunos conceptos clave para este estudio. Primero abordará conceptos asociados a las metodologías ágiles. Después, introducirá elementos del concepto de adhocracia de Mitzberg y finalmente, en base a los conceptos de las metodologías ágiles, se realizará una asociación de factores claves que pueden delimitar aún más el problema e incluso, plantear sugerencias para las estrategias que se buscan llevar a cabo.

2.1. Estado de la Cuestión, Metodologías Ágiles

Esta sección retoma el hecho de que la organización buscaba llegar a objetivos de negocio particulares a través de la implantación de metodologías de desarrollo ágiles. Primeramente, estableceremos una base de los conceptos de metodologías ágiles y después se mostrarán referencias de estudios o experiencias de otras organizaciones que den información sobre acciones, prácticas y resultados que ayuden a establecer una línea de acción en cuanto a la implantación de la metodología en la *Unidad de Negocio asociada a este estudio*.

Las metodologías ágiles surgen de la necesidad en el área de desarrollo de software de lidiar con restricciones de tiempo o flexibilidad sin afectar aspectos de calidad. Estas metodologías nacen {con ese nombre} después de una reunión de 17 expertos de software en febrero del 2001. Ellos buscaban establecer lineamientos que permitieran al mundo de desarrollo generar software de forma rápida y que se ajustara al cambio a lo largo del proyecto, siendo una alternativa a los procesos rígidos y dirigidos de las metodologías tradicionales (Calderón, 2007, p.6). Esta reunión genera “*The Agile Alliance*”, una organización sin ánimo de lucro que promueve los conceptos ágiles. Como elementos más representativos de los valores y creencias se tiene el manifiesto ágil que establece los valores del desarrollo ágil. El manifiesto establece (<http://agilemanifesto.org/>):

- Valorar más al individuo e interacciones sobre procesos y las herramientas
- Trabajar en software sobre documentación

- Colaboración con el cliente sobre negociaciones contractuales
- Responder al cambio más que seguir un plan

Además del manifiesto, establecen principios que plantean cómo se lleva a cabo el desarrollo en este tipo de metodologías. Algunos que se encuentran en la página web de la alianza son:

- La mayor prioridad es la satisfacción del cliente a través de entregas continuas de software con valor.
- Cambio de requerimientos son aceptados y la capacidad de llevarlos a cabo se ve como una ventaja competitiva
- Gente asociada al negocio y desarrolladores deben de trabajar en conjunto continuamente.
- La forma más eficiente de proveer información es cara a cara.
- Desarrollo de proyectos con individuos motivados donde se les provea de un ambiente que los apoye en sus necesidades y se confíe en que tendrán el trabajo hecho.

En términos generales, las metodologías ágiles ofrecen un paradigma diferente de desarrollo donde el proceso es más controlado y dictado por los integrantes del equipo permitiendo flexibilidad en equipos relativamente pequeños. Establece ciclos de desarrollo menores a los acostumbrados en otras metodologías, por lo que las entregas son continuas y los errores pueden ser ajustados de forma más rápida. Una organización ágil, según Mckinsey & Company (múltiples autores denominados Agile Tribe) en su artículo *The 5 Trademarks of Agile Organizations*, es aquella que se compone de una red de equipos, está orientada a la gente y opera de forma rápida tanto en su aprendizaje, como en la toma de decisiones. Por lo tanto, genera más valor ya que se puede adaptar, reconfigurar en ambientes con alto grado de incertidumbre. Dentro del artículo se establecen cinco factores que se denominan “marcas” de los equipos ágiles. La primera es visión y propósito común en toda la organización, le sigue contar con una red de equipos empoderados; después, capacidad de toma de decisiones y aprendizaje rápido. La dinámica donde la gente se encuentra altamente motivada es el cuarto factor. Finalmente, la generación de tecnología de nueva generación es el quinto factor de un equipo ágil. Con esto podemos ver que hay

elementos que tienden a ser comunes en las diferentes descripciones que hemos generado hasta el momento, pero mucho recae en el establecimiento de equipos que toman acciones de forma rápida y tienden a ser altamente efectivos.

Existen múltiples metodologías ágiles, aquí mencionaremos tres de las más populares y relevantes

- eXtreme Programming (XP): generada en 1999 por Beck uno de los fundadores de la alianza. Esta metodología establece la generación de iteraciones y ciclos muy continuos de desarrollo de todas las fases del proceso (análisis, diseño, implementación, pruebas) y se fundamenta en una participación y comunicación continua de los miembros del equipo.
- Scrum: es un proceso iterativo e incremental ampliamente usado y base de otros modelos más complejos. Surge a finales de los 80s introduciendo mejores prácticas de empresas japonesas innovadoras, sin embargo, acuña su nombre de referencias de juegos de rugby en 1995. Scrum además de ser iterativo, enfatiza prácticas y valores de administración de proyectos, por lo cual tiene amplia aceptación no sólo por desarrolladores sino por personal administrativo. Una de las prioridades de Scrum es aprovechar la retroalimentación del desarrollo, permitiendo que se corrijan problemas de forma temprana (Calderón, 2007, p.22)
- Sistema Kanban: este sistema es más simple que los anteriores. El sistema implica el uso de tableros y señales además de prácticas para el manejo del flujo de trabajo de forma visual. Fue formulado por David J Anderson (al menos el método). También se basa en procesos de cambios incrementales y evolutivos que emplean prácticas como limitar el trabajo por cada elemento del equipo, establecer políticas y clases de servicio. En teoría podría parecer un sistema simple de colas, donde el trabajo se hace según cómo van llegando las actividades, sin embargo, este se define a través de las clases de servicio y así es como se establece la prioridad (Palacios, Jerónimo, El Método Kanban, 2018).

Habiendo establecido algunas generalidades de metodologías ágiles, pasamos a los estudios de su implantación. Las fuentes de información más relevantes encontradas planteaban algunos conceptos comunes, sin embargo, se tomará la estructura seguida por

Benjamin Behm en *“Large Scale Agile and Lean Transformation in a Globally Distributed Organization – Case Ericsson”* (2014). Dentro de su estructura delimita cuatro secciones para presentar resultados, la cual me parece apropiada para resumir lo encontrado no sólo en este estudio sino en otros. La estructura que sigue es primero plantear las razones que motivan la búsqueda de cambio, después el enfoque a aplicar, los retos encontrados y después los factores de éxito. Hacia el final de esta estructura se comentarán además elementos encontrados en un estudio asociado al ramo automotriz y mejores prácticas que se pueden considerar previas a la implantación de una transformación ágil.

- ¿Cuáles son las motivaciones para establecer una cultura y metodologías ágiles en una organización? En el caso de estudio de Ericsson (Behm, 2014, p. 39) menciona algunos elementos como proveer de mayor visibilidad a clientes, el mal funcionamiento del proceso previo, aligerar los procesos del flujo de desarrollo, tener una operación más flexible. En otro estudio de Roman Greice (2015) llamado *“On the Agile Transformation in a Large-Complex Globally Distributed Company”* (p.3) también establecen un instrumento donde capturan miembros muy relevantes de la organización las razones para involucrarse en agile. Algunas de las respuestas asociadas fueron: entregas más rápidas al cliente, para ser más innovador o reducir problemas de comunicación entre áreas.
- ¿Qué prácticas o enfoques se llevaron a cabo para ejecutar la transformación? Algunas respuestas fueron, la de reorganizar la estructura organizacional, y refinar esas nuevas estructuras; identificar programas piloto, contar con *coaches* que ayudaran al proceso (Roma, 2015, p. 4). Por otro lado (Behm, 2014, p. 46) menciona el cambio de visión, objetivos comunes planificados, comunicación a gran escala, equipos multidisciplinarios fueron elementos mencionados.
- ¿Qué retos se encontraron? Resistencia al cambio de las personas; falta de conocimiento en metodologías; o de *coaches* que ayudarán al proceso; falta de definición de roles; cambio en el rol de *management* no siempre bien entendido; problemas de comunicación entre diferentes localidades (Behm, 2014, p. 55); costumbre de usar ~~en~~ metodologías previas.

- ¿Qué factores de éxito se pudieron encontrar? Cambios y ajustes al equipo gerencial con gente que apoyaba agile; cambios en la cultura organizacional al dejar de lado el modelo de gestión basado en el control: generar comunidades de práctica; tener objetivos comunes; empoderar a la gente para ser parte del proceso (Behm, 2014, p. 70). Otro factor importante que tiene cierta relación con las comunidades de prácticas previamente mencionadas son los factores del manejo de conocimiento previo a la implantación de la metodología. El estudio efectuado por Paterek Pawel *“Agile Transformation in Project Organization: knowledge Management Aspects and Challenges”* (2017), establece empíricamente esta teoría. Capacitación de agentes de cambio o *coaches* y creación de comunidades de aprendizaje fueron facilitadores del proceso.

Por último, la mayor parte de los estudios previos eran en áreas de software asociadas a tecnologías de la información o sistemas de comunicación. Con respecto a la industria automotriz, en el artículo *“Agile Development in Automotive Software Development: Challenges and Opportunities”* (2015), sus autores Brian Katumba y Eric Knauss establecen una síntesis precisa de como las metodologías ágiles pueden ayudar y al mismo tiempo que retos se pueden enfrentar. Las oportunidades que brinda Agile en el ramo se pueden ver en plantear una metodología que establezca una apropiada estructura, que puede balancear la carga laboral, que ayude a evitar re-trabajo, que impulse el trabajo el equipo y el conocimiento a nivel sistema. Sin embargo, también se puede enfrentar a retos como: reactividad, falta de formación en metodologías ágiles, constantes cambios de actividades, dependencias de procesos, cadenas de comunicación muy amplias. Metodologías de Agiles como Scrum, Extreme Programming o Lean, tienen elementos que podrían ayudar a cada uno de esos aspectos. El estudio no establecía resultados de los mismos y solo los planteaba como posibilidades. Sin embargo, deja una referencia sobre probables acciones a llevar a cabo.

Sintetizando la revisión de documentación de transformaciones ágiles y las características que se encuentran en este tipo de organizaciones se podría concluir con los siguientes puntos. Las razones para buscar estas metodologías son muy similares: mejora

de tiempos de entrega (la más popular); las acciones y enfoques que ayudan a la transformación con una apropiada formación previa en la metodología (tiende a ser el proceso, las herramientas, las ceremonias); también, generar una cultura de conocimiento en base a comunidades, *trainings* y *coaches* que soporten el proceso. Por último, cambios organizacionales asociados a establecer una estructura más afín que pueda involucrar nuevos equipos multidisciplinarios. Una transformación ágil implica aceptar ciertas consecuencias, por ejemplo, que áreas gerenciales cambien su rol y forma de trabajo a un enfoque más de coacheo en contraste con los tradicionales mecanismos de control. En el caso del rubro automotriz, observamos que los beneficios que trae según la documentación revisada están asociados a mejorar las cargas y el trabajo en equipo; sin embargo, como elementos a verificar que podrían provocar posibles complejidades en un ambiente ágil están los constantes cambios de actividades y la sincronización de planificaciones.

Como ya se mencionó, tanto de forma empírica como en la documentación existente, hay tendencia a establecer un claro beneficio al contar con un cambio cultural que permita que la organización vea esta metodología más allá de una serie de procesos o pasos, sino una nueva forma de coexistir y llegar a resultados. En pocas palabras, para lograr una transformación ágil, pareciera que el factor cultural no debe dejarse de lado.

2.2. Adhocracia de Mintzberg

Esta sección hablará sobre el concepto de adhocracia de Mintzberg. Si bien los estudios de este académico con muy amplios y cubren distintos tipos de organizaciones, tomamos este tipo de organización en particular (adhocracia) debido a la relación que tendrán con el tipo de cultura organizacional mencionada por los instrumentos de diagnóstico y su aplicación a nuestro caso.

El profesor Henry Mintzberg en uno de sus múltiples estudios, establece diferentes tipos de estructura de organizaciones. Cual tipo de organización aplica mejor depende de las características, las dinámicas y las fuerzas con las que cuentan. Uno de los tipos de organización que Mintzberg estableció, es la denominada innovadora, también conocida

como *adhocrática*. Este tipo de estructura está más asociada a nuevas industrias que requieren innovar y funcionan de forma particular. Por lo tanto, son contrarias a estructuras burocráticas. Sus características buscan generar equipos creativos y funcionales al contar con expertos de diferentes áreas, que requieren de mucha preparación y están asociados a trabajos muy especializados. Además, busca contar con una cultura de colaboración. Por lo tanto, la dinámica interna entre los expertos requiere de adaptación mutua. Desde el punto de vista de reporte y relaciones, es difícil establecer lineamientos generales, ya que su estructura es *ad hoc* para cada ocasión; sin embargo, tiende a formar estructuras de tipo matricial (MindTools Team, Mintzberg's Organizational Configurations).

En cuanto a la toma de decisiones, estas tienden a ser descentralizadas con alta carga de delegación y no en base a posición jerárquica. Esta circunstancia, que implica un pronunciado proceso de diálogo ante la falta de una estructura definida, puede generar tomas de decisiones más tardadas. La descentralización también alimenta otros elementos, por ejemplo, rubros estándar de autoridad no se definen por unidades de mando sino en base a conocimientos capacidad negociadora. El mando es más una posición de enlace o coordinación. En el ámbito de la planificación y monitoreo de actividades, se hace sobre todo en términos de objetivos globales. Busca tener flexibilidad para reaccionar y contar con capacidad de resolución de problemas, responder rápido al cambio y capacidad de moverse de un proyecto a otro.

Una forma útil de entender la *adhocracia* es compararla con otra estructura común. En el caso de la comparación con la burocracia podemos ver como similitud la participación de expertos y la distribución de toma de decisiones a lo largo de la organización. Sin embargo, una diferencia muy clara, es en cómo se establecen los equipos y como éstos distribuyen la información que procesan. La burocracia busca estandarizar conocimientos y habilidades a lo largo de su cuerpo laboral; la *adhocracia* busca evitar estándares y elementos que puedan bloquear la innovación, por lo tanto, se agrupa en unidades funcionales para un fin común, mas no para la estandarización de un proceso o forma de trabajo.

En síntesis, la adhocracia, debido a su flexibilidad permite innovación y espacios de desarrollo para personas creativas, aporta al dinamismo de la organización y ofrece una fuerte capacidad de reacción. La comunicación, colaboración y participación de todos los elementos generan una organización relativamente más democrática. Por otro lado, presenta retos en el largo plazo, debido a que puede caer en la pérdida del dinamismo y llegar a cierta burocratización. Esta flexibilidad y ambigüedad pueden ser difíciles de controlar, y pudieran generar conflictos internos, además de dificultad en la retención de talentos después de cierto periodo. Finalmente, en términos de monitoreo de actividades, presentad dificultades en la revisión del control del flujo de un proyecto a niveles más granulares.

2.3. Delimitación del Problema en Términos de los Conceptos Teóricos

Bajo el rubro de conceptos que ayuden a delimitar el problema contamos por un lado con aquellos expuestos en la sección 2.1, que reflejaron por qué se busca la implantación de una metodología ágil:

- Mejoras en tiempos de entregas y en la calidad
- Mejoras en el clima laboral

Por otro lado, están aquellos conceptos que podemos extraer de los principios y la filosofía planteada en el manifiesto ágil. Estos últimos recaen en elementos como:

- Colaboración cercana entre equipos multidisciplinarios
- Democratización de la toma de decisiones.
- Flexibilidad y respuesta al cambio (se ve como algo ordinario)
- Entregas y desarrollo constante e iterativo.

En su *paper*, “*Success Factors of Agile Software Development*”, Sabhas C. Misra en conjunto con otros colegas, establecen un marco teórico en el que se plantean factores que pueden hacer que el uso de metodologías ágiles sea un éxito. El marco teórico lo presenta por tres vías.

- Factores organizacionales

- Factores asociados a la gente
- Factores técnicos.

Estos factores y su evaluación podrían predecir si el resultado final será el éxito o no en la utilización de la metodología ágil en una organización.

Dentro de los Factores Organizacionales destacan elementos como el compromiso del cliente, el tiempo de toma de decisiones, la distribución del equipo, la cultura corporativa, los mecanismos de planeación y control, y la forma en la que la organización maneja la incertidumbre o que tan dinámica es. Todos estos elementos son importantes para lograr ser ágil, la cultura corporativa debe de serlo, la toma de decisiones y los procesos de planeación deben de ser ágiles, de otra forma existirán barreras y contratiempos.

Desde el punto de vista de las personas, los factores que se consideran son como se dan los procesos de comunicación y negociación, si existe apertura; la composición del equipo (ya que este debe tener expertos); la cultura social y cómo afecta a los individuos. En este caso se buscan personas motivadas. Finalmente, los procesos internos de aprendizaje continuo, indispensables en el enfoque ágil.

Como podemos ver, este marco de factores de éxito está plenamente ligados con los conceptos que plantea la filosofía ágil. En un plano teórico apoyaría a las razones por las que se busca una metodología ágil como lo muestran los estudios en la sección 2.1 y la problemática expuesta inicialmente en este documento (sección 1.1 y 1.2).

3. Marco Metodológico

Esta sección establece que herramientas se emplearán para este estudio, y una referencia a los conceptos teóricos de las cuales provienen. Dentro de las siguientes fases del proyecto contamos con: la generación del diagnóstico, el análisis de los datos y la relación de estos con las circunstancias de la organización actual y finalmente el proceso de establecimiento de la estrategia (o el proceso del cambio). Todas estas fases requieren de herramientas que permitan la ejecución de este proceso. A continuación, una caracterización de estas herramientas.

3.1. Herramienta de Diagnóstico

En las secciones anteriores hemos visto información acerca de la organización bajo el enfoque de las metodologías ágiles. Podríamos concluir que, en un plano teórico, son una respuesta a las necesidades de la organización y, sin embargo, como se mencionó de forma inicial, aun no se reportan resultados concluyentes de su utilidad. Por lo tanto, es necesario un análisis más profundo de algunos de esos factores previamente presentados. Este análisis pasa por un proceso más completo de diagnóstico, y en base a las conclusiones de los estudios sobre implementaciones de metodologías ágiles en organizaciones, el factor de la cultura organizacional y corporativa es básico para aspirar logro éxito en la implantación de este tipo de procesos.

Por lo tanto, el diagnóstico que se considera para esta intervención es del tipo específico ya que busca centrarse en el proceso concreto de la transformación de la organización a una cultura ágil. Para su análisis se establece el impacto que esto tiene en el capital humano y factores asociados a resultados de esta transformación. El modelo del diagnóstico desde el punto de vista funcional será asociado a los recursos humanos, y desde un punto de vista sistémico a la cultura organizacional. Sin embargo, se esperan algunos elementos de sistemas de gestión en la generación de la estrategia. Ya entrando a mayor detalle en las herramientas analíticas, se considera a dos autores que son referencia en el plano de cultura organizacional:

- Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, quienes generaron un modelo conocido como **Marco de valores de competencia**, establecen un sistema en el que marcan 4 diferentes tipos de culturas organizacionales las cuales según sus características están más asociadas a ciertos tipos de valores y elementos de desempeño en la organización. Cada una de estas organizaciones son representadas por un cuadrante en una gráfica que cuenta con un eje horizontal y otro vertical formando los cuatro cuadrantes. Uno de los dos ejes, tiene implicaciones en la dinámica de la organización. Este eje parte de factores internos en un extremo a factores externos en el otro extremo. El segundo eje se desarrolla teniendo en un extremo, el valor de control en la organización, hacia el segundo extremo que se define como flexibilidad en la organización. Los autores cuentan con documentación e instrumentos para el diagnóstico cultural denominado OCAI (*Organizational Culture Assessment*) el cual tiene mucha difusión y ha sido ampliamente utilizado. Es una herramienta de alrededor doce reactivos que establecen en que cuadrante se encuentra una organización y en cual se debería encontrar. Adicionalmente, en su misma obra Cameron & Quinn también ofrecen un instrumento para conocer de forma personal las habilidades de administración de los líderes. El instrumento se llama *Management Skills Assessment Instrument (MSAI)* y busca establecer según una auto evaluación la relación entre las características del líder y el tipo de organización a la cual dirige.

Para este estudio, se plantea la aplicación de este instrumento para tener conocimiento de que tipo de organización tenemos (Cameron & Quinn). El ejercicio se establecería en toda la unidad de negocio, previa explicación de los propósitos de forma electrónica buscando ver la relación de los resultados con conceptos ágiles buscados por la organización. Partiendo de esto, se podrían plantear estrategias que aproximen a la organización hacia los valores más cercanos a las metodologías ágiles (como responsabilidad propia, energía e interacción, procesos de guía alejados de temas asociados a control, entre otras).

Desde el punto de vista del diagnóstico planteado, los indicadores o métricos que se buscarían con respecto a los instrumentos de Cameron & Quinn son:

- La orientación de la organización dentro de alguno de los cuatro cuadrantes del estudio (Cameron & Quinn, 1999, p. 46); es decir, en qué posición dentro de los cuadrantes se encuentra la organización ya que esto establece que valores, tipo de liderazgo, elementos de cooperación, o estrategias de efectividad son más posibles para determinado equipo. El instrumento consta de 12 secciones o reactivos donde se busca distribuir cien puntos entre cuatro diferentes opciones para establecer un índice de cada factor. Los factores son características dominantes, liderazgo organizacional, administración del capital humano, factores organizacionales de unión, énfasis estratégico y criterios de éxito. Estos rubros son evaluados dos veces, por un lado, como el aplicante ve la organización actualmente, y como le gustaría verla. El resultado es una ubicación dentro de los cuatro cuadrantes que se muestran en la siguiente imagen.

Figure 3.2 The Competing Values of Leadership, Effectiveness, and Organizational Theory

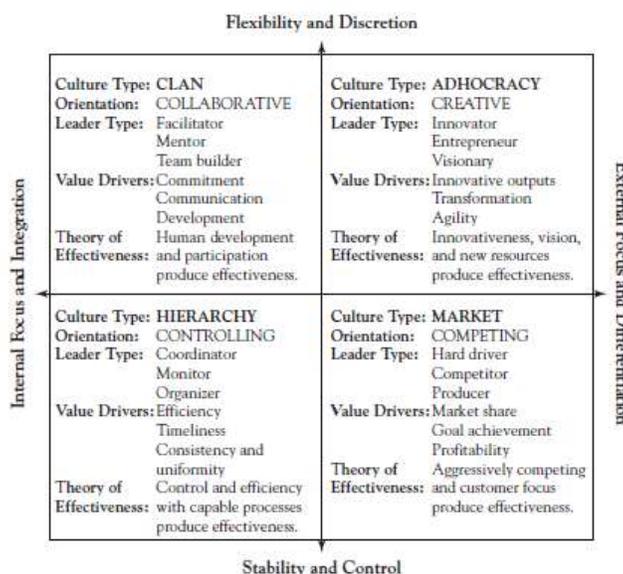


Ilustración 1: Valores de Cuadrantes. Cameron & Quinn "Diagnosing and Changing Organizational Culture" p 46.

3.2. Otros Indicadores

Por otro lado, existen otros métricos de importancia y relevancia para fortalecer esta intervención, no sólo aquellos asociados al ejercicio del diagnóstico, asociados a ámbitos de

capital humano, y procesos. Los primeros pueden medirse desde ahora, pues no se espera que al final del proceso de esta intervención se generen cambios significativos, ya que dependen de periodos de tiempo más largos. Ejemplos:

Capital Humano:

- Fluctuación de Personal: comparación con años previos como indicador de desgaste para no superar el promedio en la industria.
 - Se partirá como dato inicial del promedio obtenido los últimos tres años.
- Demografía: experiencia y tiempo en la organización, establecimiento del promedio de la población.
 - Se partirá de la información de los niveles de *seniority* de la organización en este punto.

Procesos estándar establecidos:

- Experiencia con la metodología de desarrollo ágil establecida.
 - Índice de Agilidad:
 - Se extraería de encuestas y observación. Comprendería:
 - Nivel cultural: asociado a los valores ágiles
 - Nivel Técnico: asociado a las metodologías, herramientas y los procesos
 - Nivel organizacional: asociado a la estructura de los equipos y si es acorde a metodologías ágiles.
 - Índice de satisfacción con la metodología:
 - La unidad de negocio generó una encuesta asociada a este rubro.

3.3. Fases del Proceso y las herramientas analíticas asociadas

La estrategia para la intervención parte de la hipótesis que establece un cambio cultural asociado a los valores de las metodologías ágiles, y se traduce en indicadores asociados a productividad, calidad y clima laboral. Se buscará establecer un modelo “*Agile for People Management*” que busque permear y fomentar la cultura ágil desde el mismo proceso

colaboración entre líderes y el equipo. Por lo tanto, se adaptarán ceremonias, procesos o incluso herramientas día a día, como la ejecución de acciones de la estrategia general y dentro del proceso de gestión del cambio, usando valores ágiles. Para los distintos momentos y rubros que cubre la estrategia tenemos:

- **Definición de Problema:**

- El proceso de definición del problema y establecimiento de objetivos se hace en base al proceso de observación y prediagnóstico además de considerar los objetivos planteados por la unidad de negocio con respecto a cambiar de un modelo asociado a control a uno de colaboración, más cercano a las metodologías ágiles.

- **Diagnóstico:**

- Se genera un diagnóstico de índole cultural en base a los instrumentos (encuestas) que proponen autores como Cameron, & Quinn para establecer la cercanía de la organización en cuanto a los valores de las metodologías ágiles.
- Se generan o extraen valores iniciales (ya establecidos algunos) en cuanto a los indicadores de capital humano, operativos y procesos. De igual forma se establecen referencias deseadas de estos que servirían como objetivos-metas.

- **Estrategia, Gestión del Cambio:** Para esta sección se considera utilizar el modelo de los ocho pasos de cambio de Kotter. Dicho modelo es el siguiente (*PMQuality*, 2012):

- **Crear sentido de urgencia:** Se refiere a establecer dentro de la organización, qué circunstancia, situación o comportamiento debe plantear un cambio al definir con claridad las consecuencias y afectaciones de seguir el mismo camino.
- **Formar una coalición:** Una vez establecido el sentido de urgencia, se establece un equipo con capacidad de decisión e influencia que pueda abonar a la causa. Este equipo debe incluir tanto agentes de cambio como personas con poder de decisión en la organización.
- **Crear una visión para el cambio:** Si se estableció el problema y la urgencia de la búsqueda de resolución, el siguiente elemento de vital importancia es la visión para el cambio. Esta será la “bandera” que la organización verá como símbolo

del lugar a dónde se quiere llegar, ya que brinda una referencia y “norte” hacia donde se tiene que ir.

- **Comunicar la visión:** Generala no es suficiente; debe de ser comunicada a la organización de forma constante para que sea conocida por toda la organización con claridad y fuerza.
- **Eliminar obstáculos:** Este paso está inmerso en el proceso de ejecución. Se refiere a la resolución de todas esas circunstancias o problemas que deban de solucionarse para que se ejecute la visión. Puede ir desde los procesos de planeación hasta el establecimiento de metas dentro del proceso.
- **Asegurarse triunfos a corto plazo:** dentro del proceso de planeación, implementación y los pasos para lograr el cambio hay que establecer de forma clara elementos que en periodos de tiempo relativamente cortos den sensación de movimiento real y de avance al objetivo final.
- **Construir sobre el cambio:** Este paso se puede establecer una vez que algunos puntos clave o todos hayan sido ejecutados. Se refiere a la capacidad de fortalecer el proceso con posibilidad de recibir retroalimentación para su mejora.
- **“Anclar” el cambio en la cultura de la empresa:** Lo que se haya ejecutado debe presentarse y asociarse de forma que se mantenga y pueda retroalimentarse a través del tiempo. De otra forma corre el riesgo de que se pierda.
- **Monitoreo y Recopilación de datos:** Procesos de monitoreo de indicadores posterior a la implantación de la gestión del cambio. Recopilación de información y formulación de resultados en los indicadores mencionados anteriormente para evaluar la efectividad del proceso.

4. Medición del Problema

En cuanto a la medición del problema, se buscó conocer la percepción de la población estudiada bajo el modelo de Cameron & Quinn utilizando su instrumento de medición (OCAI). Por lo tanto, uno de los resultados más relevantes era el de conocer la orientación de la organización dentro de los cuatro cuadrantes que los autores establecen.

Antes de la aplicación de ejercicio, se había preestablecido que la mayor parte de los elementos y conceptos asociados con la visión organizacional y valores ágiles se encontraban altamente concentrados en los cuadrantes denominados Clan y Adhocracia (a pesar de que aún existen elementos en el cuadrante denominado Mercado). En la siguiente sección ampliaremos la información sobre los cuadrantes haciendo hincapié en los cuadrantes donde los valores de flexibilidad eran mayores (Clan y Adhocracia). La siguiente imagen presenta este resumen de los conceptos asociados con valores organizaciones y como fueron clarificados por líderes de la organización local en los cuatro cuadrantes.

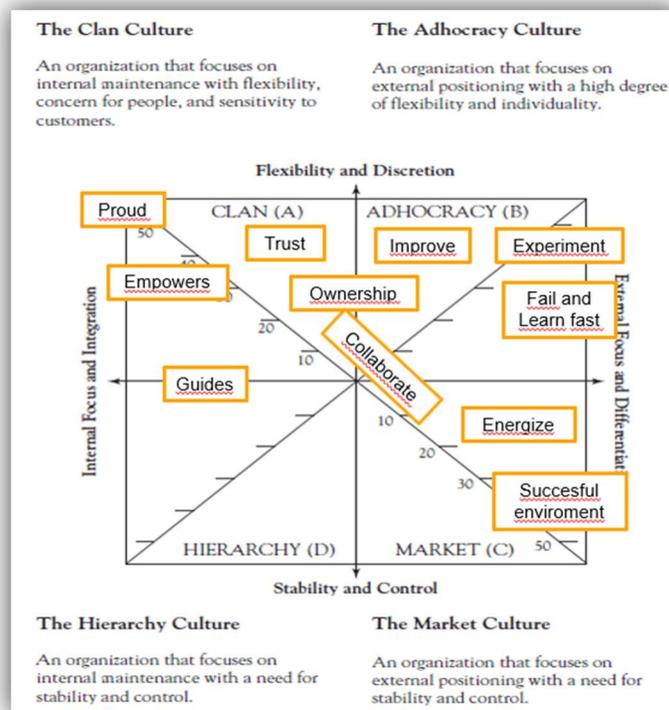


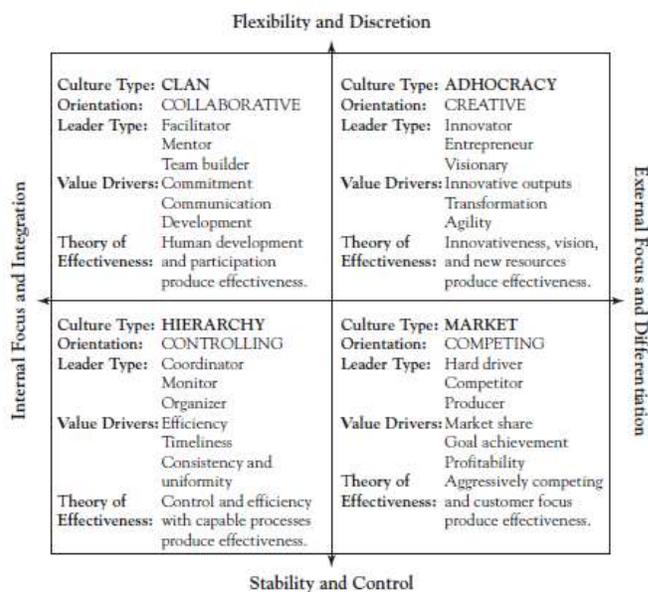
Ilustración 2: Conceptos en Cuadrante. Basado en Cameron & Quinn "Diagnosing and Changing Organizational Culture" p. 35. Elaboración propia.

4.1. Los Cuatro Cuadrantes de Cameron & Quinn

Primeramente, trataremos los cuadrantes que se consideraron menos asociados a los preceptos ágiles y los elementos de la visión organizacional.

- Cultura Jerárquica: Este cuadrante se sitúa en la parte de los ejes donde se considera un alto grado de control y estabilidad como elementos propios de la organización y al mismo tiempo se refiere a las dinámicas internas de la misma. Es un tipo de organización se enfoca en el mantenimiento es lo completo opuesto a una organización considerada adhocrática. Estructuras muy establecidas y tomas de decisiones basadas en el organigrama son parte de este tipo de organización.
- Cultura del Mercado: Este cuadrante también considera los conceptos de estabilidad y control como base de su operación, pero está más asociado a como la organización se desarrolla y ve hacia afuera de sí misma. Es decir, tiene una visibilidad y objetivos externa a sí misma y se enfoca en su posicionamiento externo. Altos elementos de competitividad son parte de este tipo de organización.

Debido a los resultados de la clasificación de conceptos ágiles y de la visión organizacional



en los cuadrantes (previo al ejercicio de diagnóstico) se consideró ampliar la información con respecto a los cuadrantes denominados Clan y Adhocracia. Los cuadrantes pueden ser vistos desde varios ámbitos, como valores, liderazgo, elementos asociados a la calidad, y factores de éxito para la administración de recursos humanos bajo estas culturas

Ilustración 3: Conceptos de Cuadrantes. Cameron & Quinn "Diagnosing and Changing Organizational Culture" p. 46.

- Cultura del Clan

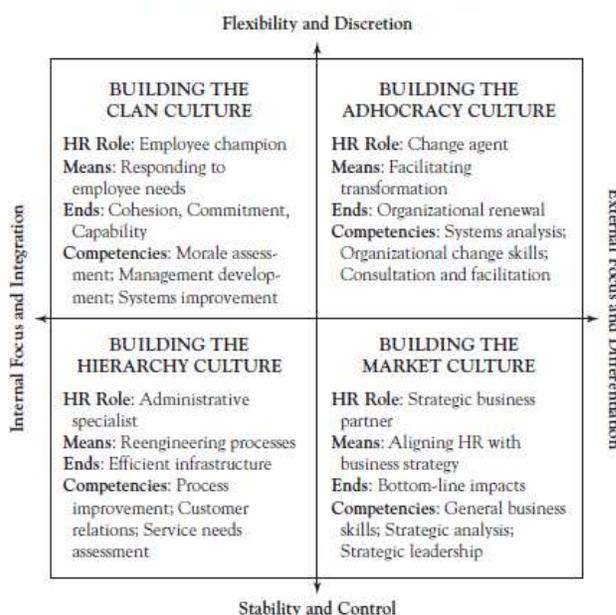
A continuación, se muestran características en estos ámbitos: El cuadrante de Clan establece una orientación hacia la colaboración, un tipo de liderazgo más asociado a factores de facilitador y creador de equipos, sus valores asociados a comunicación y compromiso, y logra la efectividad a través de desarrollo humano y participación. El cuadrante de adhocracia por su lado tiene una orientación a la creatividad, su tipo de liderazgo va asociado a emprendedores y visionarios; sus valores son agilidad y transformación y la forma en la que logra efectividad es a través de innovación y novedad.

Desde el ámbito de calidad, continuación vendrán algunos conceptos asociados a los cuadrantes de Clan y Adhocracia planteados de forma general.

Las organizaciones con características de Clan buscan mejorar su calidad a través del empoderamiento, del desarrollo humano, un alto grado de comunicación (abierta) y fomentar el trabajo en equipo. Por otro lado, la adhocracia emplea como estrategias de calidad la generación de nuevos estándares, la búsqueda de anticiparse a las necesidades del mercado y la búsqueda de mejora continua a través de soluciones creativas.

Desde el punto de vista del manejo de los recursos humanos en cada una de estas y estrategias para el desarrollo de estas organizaciones tenemos:

Figure 3.4 The Competing Values of Human Resource Management



Dentro del cuadrante de Clan, el rol de Recursos Humanos debe ser muy orientado al empleado, y responder a sus necesidades. El objetivo de la organización es contar con cohesión y compromiso y capacidades; y algunas competencias importantes son evaluación del clima laboral, desarrollo gerencial, etc.

Ilustración 4: Calidad Cuadrantes. Cameron & Quinn "Diagnosing and Changing Organizational Culture" p. 50

- La Cultura de Adhocracia

Adhocracia requiere de un Agente de cambio desde RH, a través de facilitar y habilitar. El objetivo es la renovación organizacional y algunas competencias necesarias son habilidades de cambio organizacional, consultoría y facilitación de recursos. En términos generales, podemos concluir que la Cultura de Clan, es una organización que se enfoca en la dinámica interna del equipo teniendo flexibilidad y cuidado a la gente y sensibilidad con los clientes. Por su parte, la cultura de adhocracia se enfoca desde el punto de vista de dinámica en posicionarse externamente con un alto grado de flexibilidad e individualidad.

4.2. La ejecución del Diagnóstico

La ejecución del diagnóstico se llevó a cabo al momento de ejecutar el instrumento OCAI. Este proceso se dio en dos fases. La primera fase fue la aplicación del instrumento a los gerentes locales de la organización. La segunda fase, buscaba la participación de todos los miembros de la organización.

La aplicación estándar del instrumento involucra seis reactivos los cuales cuentan con un enunciado que representa una variable a evaluar y cuatro opciones de respuesta (cada una representando un cuadrante de los establecidos en la sección anterior). Cada opción a diferencia de muchas otras encuestas debe de llenarse con un valor del 0 al 100, donde un valor alto representa que esa opción (o cuadrante) tiene un valor alto en las características de la organización. Así, un reactivo se contesta al llenar cada una de las cuatro opciones con un valor del 0 al 100 pero con la limitante que las respuestas sumadas de cada las cuatro opciones debe de ser exacta a 100. En otras palabras, se busca que para cada reactivo se reparta el peso de cada cuadrante entre el 0 y 100. El instrumento base, hace este proceso de los seis reactivos dos veces, el primero para preguntar cómo se ve la organización actual, y el segundo, como se desearía ver. Cada reactivo se refiere a una variable, por lo que al final se evalúan seis variables, estas son:

- Características dominantes
- Liderazgo organizacional

- Administración y manejo de empleados
- Pegamento o adherencia organizacional
- Énfasis estratégico
- Criterios de Éxito

Para la primera fase de la aplicación del instrumento se tuvieron las siguientes características:

- Aplicación a los siete gerentes del área
- Se aplicaron los seis reactivos base cuatro veces evaluando:
 - o El estado de su equipo local al momento de la encuesta (azul)
 - o La preferencia de cómo les gustaría que fuera su equipo actual (naranja)
 - o El estado de su equipo global al momento de la encuesta (gris)
 - o El estado de la Unidad de Negocio al momento de la encuesta (amarillo)

Los resultados generales graficados donde se muestran las cuatro “figuras” que representan cada aplicación es:

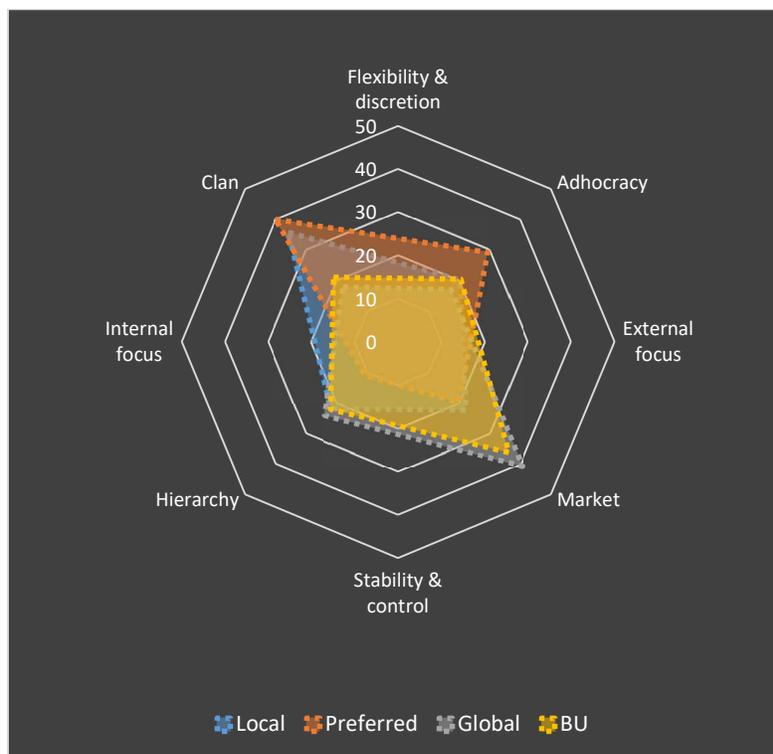


Ilustración 5: Resultados Generales Diagnóstico OCAI de Gerentes. Elaboración Propia

Para la segunda fase de la aplicación del instrumento, se tuvieron las siguientes características:

- Aplicación mediante encuesta en línea a la totalidad de la organización ~40 personas en otoño del 2019.
- Se logró un resultado de respuesta del 75% de la población total de ese universo.
- Se aplicaron los seis reactivos base tres veces, evaluando
 - o El estado de su equipo local al momento de la encuesta (azul)
 - o El estado de su equipo global al momento de la encuesta (gris)
 - o El estado de la Unidad de Negocio al momento de la encuesta (amarillo)

Los resultados generales considerando todo el equipo son los siguientes.

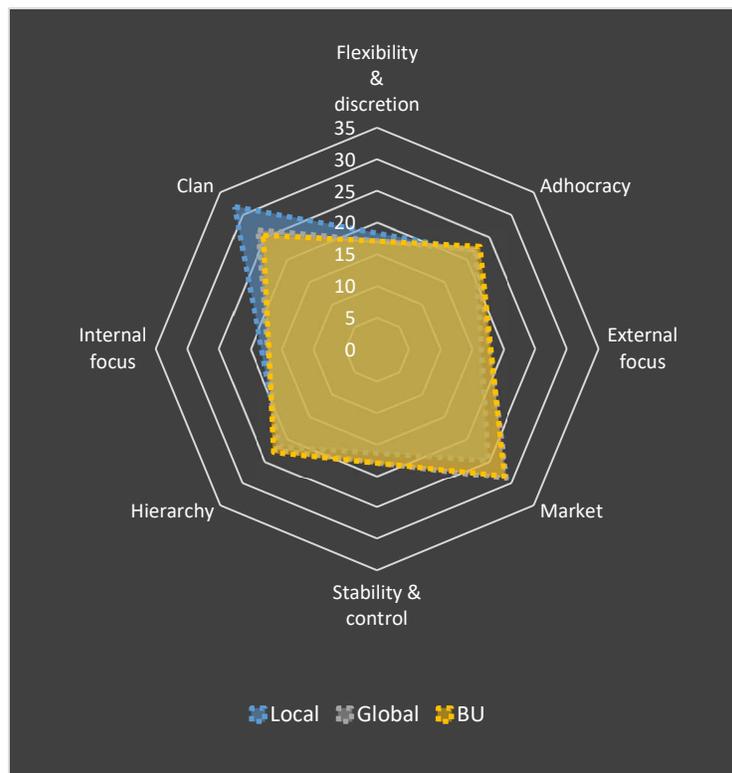


Ilustración 6: Resultados Generales Diagnóstico OCAI del Equipo. Elaboración Propia

Los anteriores resultados son la sumatoria de los seis reactivos. Los datos obtenidos cuentan con resultado por reactivo (y su correspondiente gráfica), así como en el caso de la segunda fase, resultados por áreas o equipos.

5. Análisis del Problema

En la siguiente sección se analizan los resultados extraídos del ejercicio. Primeramente, desde una visión global, y después teniendo mayor detalle con los cuadrantes de más relevancia para este estudio como lo son Clan y Adhocracia.

5.1. Resultados Generales

Los resultados generales para los gerentes locales ofrecen una confirmación de lo previamente planteado cuando se revisó a nivel concepto los conceptos ágiles y los elementos de la visión organizacional. Esto es, que había una necesidad de moverse o ir hacia mayores niveles en los cuadrantes Clan y Adhocracia. Si bien la evaluación en el cuadrante clan es cercana a lo que se espera, aun requiere de mayor impulso, por otro lado, en el lado del cuadrante de adhocracia si se observa una diferencia significativa entre el estado diagnosticado y lo que se busca.

Otro punto relevante es la diferencia de percepción entre las organizaciones locales y aquellas que involucran elementos del exterior. El elemento de mercado es aquel más elevado cuando se habla de organizaciones globales, con una diferencia significativa en la organización local y donde se buscaría que estuviéramos.

Por último, la aplicación de la encuesta a la totalidad de la organización de software para productos de telemática, confirma las tendencias, aunque en este caso los valores son considerablemente más parejos entre los cuatro cuadrantes. Podríamos decir que las figuras formadas por las percepciones del equipo es la misma a la de los gerentes, pero con valores menos extremos.

En términos generales, se muestra que las organizaciones locales tienen solidez en cuanto a las culturas de clanes, aunque puede ser más alta. Existen deficiencias y necesidades en cuanto adhocracia (tiene que aumentar). Tenemos una similar percepción en cuanto al grado en la cultura jerárquica (que pudiera disminuir); y claras diferencias con organizaciones globales en cuanto a la cultura de mercado (a nuestra percepción debería disminuirse). Hablando desde una perspectiva completamente local, es interesante visualizar las diferencias de percepciones entre los gerentes y el equipo en general. La

siguiente imagen resume todos los reactivos. La gráfica muestra el valor general para los casos “locales”. Estos son:

- El estado del equipo local evaluado por el equipo (azul).
- El estado del equipo local evaluado por sus gerentes (gris).
- El valor preferido de los gerentes (amarillo)



Ilustración 7: Resultados Mezclados Generales Diagnóstico OCAI Equipo y Gerentes. Elaboración Propia

En términos generales, podemos ver algunas similitudes y características generales

- Las percepciones de adhocracia, mercado y jerarquía son muy similares entre gerentes y el equipo; siendo ligeramente mayores para el equipo.
- Adhocracia, jerarquía y clan presentan diferencias entre los valores preferidos y lo que el equipo está percibiendo. El equipo considera necesario mayor nivel de adhocracia y clan, mientras que menor grado (en un nivel importante) en jerarquía.
- Clan en su nivel preferido sigue por arriba de la percepción de los gerentes y aún más de la percepción del equipo.
- Mercado tiene valores muy cercanos entre las tres evaluaciones, aunque también hay un mensaje de que ese tipo de cultura debe reducirse un poco.

5.2. Resultados Asociados al Cuadrante Clan

Desde el punto de vista de las necesidades y características del Clan en la organización podemos definir un perfil mucho cercano al descrito en la documentación, pero con elementos particulares probablemente generados por aspectos culturales o por la dinámica de los equipos de trabajo en la organización. Los valores de Clan en la organización son los más altos comparativamente con respuestas de otros líderes globales o con respecto a la percepción de la localidad contra la de las organizaciones globales. A continuación, los resultados del cuadrante Clan, donde la primera imagen es la aplicación a gerentes y la segunda imagen es a todo el equipo.

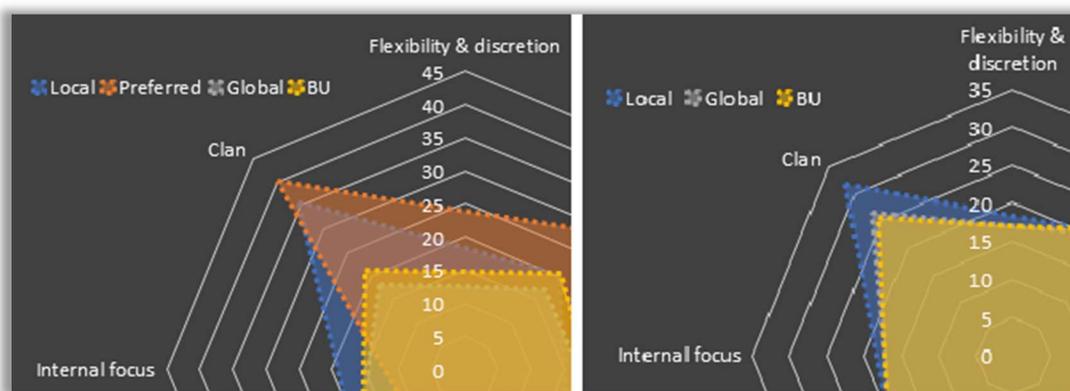


Ilustración 8: Resultados Generales Diagnóstico OCAI Gerentes y Equipo en Cuadrante Clan. Elaboración Propia

La percepción de los valores de Clan y las diferencias entre donde deberíamos de estar contra lo que somos, son mínimas. Los elementos propios de Clan que se perciben en la organización son:

- *Estructura organizacional* concentrada en equipos y sub-equipos de trabajo con poca rotación establecida por la organización, generaba un sentido de familiaridad y certidumbre dentro de la gente y los colaboradores.
- *Orientación a la colaboración*: tal vez el rasgo más característico, donde el proceso de colaboración y apoyo no se instruye o enseña explícitamente para que suceda, sino que es parte de la organización y su gente de forma natural
- *Cohesión y compromiso como objetivos*: los elementos que generan acción en las personas son el compromiso y la cohesión que se basan en la cooperación mutua.

Más allá de estrategias, visión organizacional e incluso indicadores planteados, los factores que hacen que las personas actúen han sido el compromiso propio y con los demás para realizar las tareas esperadas.

- *Liderazgos funcionales*: los habilitadores de equipos o facilitadores han sido los líderes más efectivos en las organizaciones. Una directriz fuerte y marcada no tiene tanto impacto o no genera un nivel de motivación similar. Es probable que esto pueda ser un rasgo de generacional. Algunas características que se busca en los líderes son la capacidad técnica y el contar con idea/visión del negocio.
- *Estrategias de calidad orientadas a involucramiento de la gente*: Los mejores resultados en el ámbito de calidad parten del involucramiento (a veces forzado) de los miembros de la organización. Tal vez porque esto implica un mejor proceso de aprendizaje, o simplemente el hecho de ser partícipe de las actividades. Queda claro que son menos efectivas las estrategias de calidad basadas en entrenamiento, indicadores o directrices que ajenas al equipo (y su involucramiento).

Aspectos sociales y establecimiento de lazos extralaborales en la organización, sentido de familia: este es un tema asociado al plano cultural; sin embargo, se aprecian procesos de mayor colaboración, comunicación en aquellos grupos donde existen actividades extralaborales, o relaciones familiares más cercanas.

Factores teóricos de Clan no tan presentes en el equipo

- *Competencias asociadas a mejoramiento sistémico y desarrollo administrativo*: si bien la organización provee mecanismos para mejora continua (voluntaria) o áreas de desarrollo y oportunidad de crecimiento administrativo, no son elementos que se puedan considerar que existen de forma general y sólo una porción de la población al final se beneficia de esto.
- *Teoría de efectividad hacia desarrollo humano y participación*: el desarrollo humano queda desplazado por el desarrollo técnico o hacia capacidades de negocio. Por lo que desafortunadamente no es un rasgo que pueda considerarse como parte

esencial de la organización. Tampoco se ve participación masiva del equipo en espacios donde la retroalimentación sería esperada.

- *Como estrategia de la calidad, apertura total en términos de comunicación:* la nuestra es una organización que en aún no plantea una política de comunicación y apertura total a múltiples temas. Aunque en muchos casos, la diferencia del acceso a la información existe según las capas de jerarquía que la misma organización tiene.

5.3. Resultados Asociados al Cuadrante Adhocracia

Desde el punto de vista de las necesidades y características del término Adhocracia se presenta un escenario diferente al que vimos en el cuadrante de Clan. Los valores de Adhocracia en la organización local son menores comparativamente con respecto de las organizaciones globales y es el rasgo donde se tiene una diferencia más amplia a cómo nos gustaría vernos. Implica que hay un alto grado de elementos que deberían ser trabajados en la organización para llegar a un nivel óptimo. A continuación, los resultados asociados al cuadrante adhocracia. La primera imagen representa la aplicación del instrumento por parte de los gerentes, y la segunda con respecto al equipo.

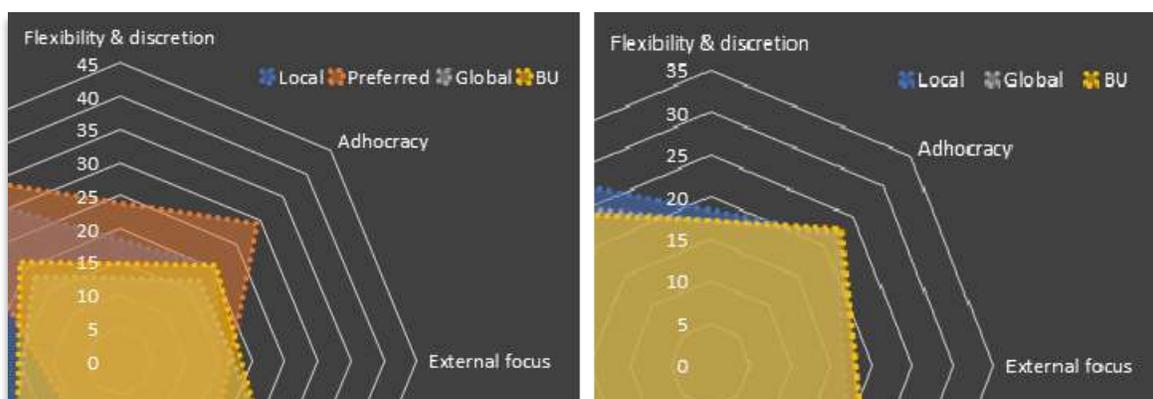


Ilustración 9: Resultados Generales Diagnóstico OCAI de Gerentes y Equipo en Cuadrante Adhocracia. Elaboración Propia

Haciendo un análisis de los elementos de valores, liderazgo, elementos de calidad y administración de recursos humanos asociados a Adhocracia, podemos mencionar como elementos presentes en nuestra organización:

- *Conductores de Valor:* en la organización se cuenta con una organización que busca la generación de la cultura de innovación, infraestructura de programas internos y recientemente una búsqueda por privilegiar la capacidad de cambio y la agilidad.
- *Estrategias de calidad orientadas a mejora continua:* Existen en la actualidad procesos establecidos que buscan el análisis de defectos, retrospectivas y lecciones aprendidas que buscan aprender de los errores para no caer en ellos. También existen mecanismos para encontrar soluciones creativas. En la actualidad este rubro es un elemento que se están fomentando con mayor frecuencia.
- *Agentes de cambio como elementos en las relaciones humanas* para la transformación de la organización. Recientemente se emplean términos y roles de liderazgo o servicio que más que seguir una línea jerárquica, sean facilitadores y elementos de cambio en las transformaciones que la organización necesita

Factores teóricos de Adhocracia no tan presentes en el equipo

- *Como orientación de la organización, la creatividad:* no es un factor representativo de la organización y si bien se están dando pasos y planteando infraestructura y espacios para que se dé, no existe como cultura en amplios rubros de la organización.
- *Como tipos de liderazgo ya desarrollados, líderes visionarios, o emprendedores:* si bien pueden existir excepciones, la mayor parte de los líderes formales de las organizaciones tienden a ser más orientados a resultados y valores operativos que a emprendimiento de nuevas ideas e innovación.
- *Como estrategia de calidad, la generación de nuevos estándares y la anticipación de necesidades:* la organización se desarrolla bajo estándares ya establecidos de la industria y aunque trata de estar en la vanguardia de las tecnologías actuales (y lo está), también existen áreas donde los diferenciadores tienden a ser más asociados a precio o efectividad. Se nota un cambio en la búsqueda de la implantación de nuevas metodologías (como en el caso de este estudio), pero no se puede considerar que es un tema generalizado en toda la organización global.

- *Como desarrollo de competencias, análisis sistémicos o incremento en habilidades para el cambio a nivel masivo:* tal vez el caso más relevante, pues existen limitantes para el análisis de nuestros sistemas. Normalmente la resolución de problemas se da de módulo a módulo en vez de verlo desde un punto de vista más sistémico y global. Tampoco existe una formación o preparación para situaciones de cambio, y muchas veces estas solo llegan sin demasiado aviso o mecanismos más formales para afrontarlo mejor.

En resumen, la ilustración #7 ofrece un resultado general en la comparativa entre el equipo y los gerentes. Un estudio más a detalle por reactivo de las relaciones y diferencias en los resultados del diagnóstico se encuentra descrito en el Anexo I. Ahí se pueden observar tendencias muy similares a la ilustración del resultado general, sin embargo, ofrece un nivel de detalle mayor al hacer una revisión por reactivo y los conceptos considerados en cada uno.

6. Propuestas de Mejora e Implementación

6.1. Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora busca atacar de forma directa los objetivos particulares planteados al inicio de este documento. El primero está asociado a la generación del diagnóstico, que ya se llevó a cabo, por lo que la propuesta a continuación de planteará en torno al restante

Objetivo particular 2: Establecimiento de la estrategia o modelo en base a las necesidades encontradas en el diagnóstico y visión de la organización:

- a) Restructuración de la organización y/o establecimiento de procesos que permitan la ejecución de la implementación de metodologías ágiles.
- b) Cambio en la cultura de la organización asociada a conceptos ágiles para establecerla como fuente de innovación y calidad para la compañía.

Por el lado de la reestructura de la organización y procesos asociados, el equipo sujeto al estudio fue parte de una serie de cambios a inicios del presente año que abonan al impulso y establecimiento formal de una cultura basada en metodologías ágiles. Entre los cambios que se presentaron están:

- Separación de liderazgos asociados a la administración de la gente y a la administración de proyectos. Este cambio implica que habrá especialización de roles según la responsabilidad asignada al líder. Un completo enfoque a una actividad de administración de gente o de proyectos. Se tendrá mayor disponibilidad en tiempo para servir apropiadamente a cada rol y se evitarán conflictos de interés cuando ambos roles eran ejercidos por una misma persona ante un determinado grupo.
- Con la separación de liderazgos se espera generar una organización más horizontal, con menores niveles de jerarquía y donde la interacción entre el equipo y las capas de liderazgo sea más directa.
- Los roles de liderazgo para la administración de equipos ágiles se oficializan y homologan ante Recursos Humanos para el mejor desarrollo de las personas y para afianzar el enfoque hacia esas funciones.

Desde el punto asociado al cambio en la cultura de la organización se cuenta con las siguientes propuestas de mejora e implementación:

1. Generación y establecimiento del Modelo “Agile for People Management”. Normalmente las metodologías ágiles han sido usadas como un mecanismo de administración de proyectos o, al menos, de tareas. En esta circunstancia, se busca que sea un instrumento que permita inducir los valores ágiles dentro del equipo en sus actividades diarias en el entorno en el que se desarrollan. Esto permitiría afectar también elementos observados en el análisis (sección 5) con respecto a los cuadrantes del modelo de Cameron & Quinn. Algunas ideas asociadas:
 - Generación de visión y objetivos de la organización (no orientadas al proyecto) de forma compartida → Orientado al incremento de factores culturales de clan, adhocracia.
 - Toma de decisiones asociadas a la gobernabilidad del equipo por parte de sus integrantes (ejem. evaluaciones compartidas), buscando lograr equipos autodirigidos en base a transparencia de información e inducción a elementos de “ownership” → Orientado al incremento de factores culturales de clan, adhocracia, mayor autogestión y limitar jerarquías.
 - Generación de comunidades de práctica, foros de generación de ideas o mecanismos de manejo de estas. → Orientado al incremento de factores culturales que fortalecen la adhocracia
 - Empleo de eventos o prácticas de metodologías ágiles como retrospectivas, primero en un plano individual y después por grupos ágiles → Orientado al incremento valores ágiles.
 - Generar mecanismos para la adquisición de habilidades en la resolución de problemas y adaptación al cambio (generar compendio de experiencias y base informativa del tema) → Orientado al incremento de factores culturales de adhocracia y conceptos ágiles

Todo lo anterior privilegiando el contacto personal sobre los procesos y la colaboración dentro del equipo.

2. Diagnóstico y formación de líderes asociados con valores que impulsen las culturas de Clan y Adhocracia y reduzcan la cultura de jerarquía.
 - Se diagnosticará a los líderes de la organización a través del instrumento MSAI que genera resultados que pueden ser asociados al modelo de Cameron & Quinn. Esto nos permitirá evaluar aquellos rubros donde se requieren líderes orientados hacia la cultura deseable y relacionar los resultados que ofrezca el estudio.
3. Generación y medición del índice de Agilidad en organizaciones
 - Nos permitirá medir que tan ágil es una organización determinada. La medición de este índice nos puede dar una pauta si, en realidad, sus valores tienen un impacto en los métricos operativos que los proyectos reportan. Se considerarán tres elementos de la organización:
 - i. La forma en la que emplea la metodología. Este se refiere al factor de experiencia y buen uso de esta.
 - ii. Nivel de preparación técnica que la organización cuenta (qué tan bien entrenados están los colaboradores en la metodología).
 - iii. Nivel en el que la organización se encuentra culturalmente con respecto a conceptos ágiles (basado en el diagnóstico previamente hecho)

6.2. Aplicación del Modelo de Cambio de Kotter

La siguiente sección pretende dar una ligera introducción a los pasos modelo de Kotter necesarios para el éxito de esta transformación y cómo serían aplicados de forma más puntual en este proyecto. Si bien se considera que todo cambio o transformación pasa por los ocho pasos en mayor o menor medida, mencionamos siete que tienen mayor relevancia. Al final del capítulo 6 se desarrolla un cronograma general asociado a los pasos del cambio.

- 1) **Crear sentido de urgencia:** Se establecieron razones, valores, datos e indicadores que mostraban como se estaba perdiendo competitividad o eficiencia empleando los modelos de desarrollo actuales. Este sentido de urgencia debe cubrir la mayor parte de la población que potencialmente estaría afectada por el cambio a través de algún proceso de comunicación establecido con este fin. El sentido de urgencia podría contener además algún proceso de retroalimentación para consolidar el pensamiento generalizado y ver si es visible el elemento de urgencia.

El establecimiento de la situación se ha llevado a cabo. Sin embargo, el sentido de urgencia no fue plenamente establecido. Se expusieron razones, más no se ve con claridad si las circunstancias están asociadas a los beneficios del sistema. Existirá un refuerzo de la urgencia aprovechando las circunstancias actuales de la industria y la organización para retomar el camino.

- 2) **Formar una coalición:** Una vez establecido el sentido de urgencia se establece un equipo con capacidad de decisión e influencia que pueda abonar a la causa. Este equipo debe incluir tanto agentes de cambio como personas con poder de decisión en la organización.

Se establece una renovación del compromiso con personas claves de la organización. El reajuste organizacional conlleva que este proceso se ejecutará nuevamente aun si había elementos de implementación que ya estaban ocurriendo.

- 3) **Crear visión para el cambio:** En este punto las estrategias y los “cómos” no están bajo discusión, sino simplemente el qué y el por qué.

La visión inicial fue establecida de forma *top-down*; sin embargo, similar a los caos anteriores, debe de existir un nuevo impulso y verificar si existen cambios en la visión, con los reajustes. Esto se debe llevar a cabo con los miembros que refrendaron el apoyo a esta actividad (la nueva coalición).

- 4) **Eliminar Obstáculos:** Este punto implica la resolución de problemas que se encuentren durante las etapas del proceso. Lo anterior implica tener un mecanismo de manejo de

conflictos y de resolución de problemas, recompensar a agentes de cambio o bien dar ayuda y monitoreo a las acciones que estén provocando resistencia.

- 5) **Asegurarse de triunfos a corto plazo:** El proceso de cambio debe ser entendido como una consecución de pasos, como un proceso iterativo que se va construyendo poco a poco, hasta lograr el objetivo final. Además de generar una sensación de movimiento y acción, establecer un proceso iterativo y de triunfos a corto plazo también permite la corrección de aquellas situaciones que probaron no funcionar de forma más rápida. El concepto del modelo de ágil hace hincapié en este paradigma. Algunos puntos importantes para pasar del concepto a su apropiada implementación:
 - a) Los procesos cortos o iterativos y los objetivos que se buscan deben de ser claramente planeados.
 - b) Una vez que los objetivos son planeados y los rangos de tiempo cortos son establecidos, habría que evitar que estos mini-ciclos sean interrumpidos o no permitan llegar al objetivo establecido. De lo contrario el efecto motivacional y funcional se debilita.
- 6) **Construir sobre el cambio realizado:** Este paso se refiere a establecer un sistema que pueda llevarse a cabo de forma repetida y que tenga la capacidad de retroalimentarse y ajustarse con procesos de mejora continua.
 - a) Retrospectivas y lecciones aprendidas además del monitoreo formal de éstas
 - b) Procesos de mejora continua claramente establecidos.
 - c) Agregar más agentes del cambio a sesiones y grupos previamente establecidos.
- 7) **Anclar el cambio en la cultura de la empresa:** desde el proceso de la formulación de la visión, factores como la cultura de la empresa deben de ser tomados en cuenta, de forma que la visión sea coherente con lo que la empresa es y su cultura. Cuando el proceso de cambio se concluye, es necesario trabajar en la forma en la que perdurará en la organización después de este esfuerzo inicial. Para que el cambio pueda quedar establecido se pueden utilizar algunos mecanismos como formación, entrenamiento, comunicación constante, formulación de equipos de cambio, generación de actividades o metas anuales asociadas a los nuevos elementos y establecimiento de nuevas

políticas. Por lo tanto, la fase de implantación y formulación de la “posteridad” debe ser parte de la planeación y ser considerada como una de las fases. Algunos ejemplos en el plan para anclar el cambio en el caso actual son:

- a) Planteamiento de memoria organizacional con respecto al cambio y su asociación a factores clave como valores, visión, etc.
 - i) Historias de éxito
 - ii) Reconcomiendo de gente clave
 - iii) Proceso de formación en las capas de liderazgo nuevas
- b) Planear elementos de mantenimiento de la visión y monitoreo de los resultados de cambio. Llevar a cabo diagnósticos periódicos y procesos de mejora en base a retrospectivas o elementos propios de las metodologías ágiles.

6.3. Cronograma

| | Dic | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <i>Modelo de Kotter</i> | | | | | | | | | | | | | |
| • <i>Sentido de Urgencia</i> | | | | | | | | | | | | | |
| • <i>Coalición</i> | | | | | | | | | | | | | |
| • <i>Visión para el cambio</i> | | | | | | | | | | | | | |
| • <i>Eliminar Obstáculos</i> | | | | | | | | | | | | | |
| • <i>Triunfos a Corto Plazo</i> | | | | | | | | | | | | | |
| • <i>Construye sobre el cambio</i> | | | | | | | | | | | | | |
| • <i>Anclar el cambio en la cultura</i> | | | | | | | | | | | | | |
| • <i>Control y Verificación</i> | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Objetivo 2</i> | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Reestructura en la Organización</i> | | | | | | | | | | | | | |
| • <i>Ejecución de proyectos y procesos bajo el nuevo estándar</i> | | | | | | | | | | | | | |
| ○ <i>Formalización de Roles Ágiles</i> | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Agile for People Management</i> | | | | | | | | | | | | | |
| • <i>Visión y Objetivos</i> | | | | | | | | | | | | | |
| • <i>Auto-dirección: Transparencia y ownership</i> | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| • Mecanismo de Generación Ideas | | | | | | | | | | | | | |
| • Prácticas Ágiles | | | | | | | | | | | | | |
| • Resolución de Problemas y cambio | | | | | | | | | | | | | |
| Diagnóstico de Líderes en la Organización | | | | | | | | | | | | | |
| • Segunda Ronda de diagnóstico con nuevos liderazgos | | | | | | | | | | | | | |
| Índice de Agilidad | | | | | | | | | | | | | |
| • Asociado a Experiencia | | | | | | | | | | | | | |
| • Asociado a Entrenamiento | | | | | | | | | | | | | |
| • Asociado a Cultura | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 2: Cronograma. Elaboración Propia

6.4. Estatus Final

Tanto la sección 6.2 como el cronograma en la sección 6.3 establecen el estado del proyecto en este momento. Aquí una síntesis de las actividades completadas:

- Procesos de Medición
 - Índice ágil asociado a experiencia en metodologías ágiles.
 - Índice ágil asociado a entrenamiento.
 - Índice ágil asociado a cultura.
- Elementos asociados a comportamientos ágiles
 - Sesiones de “ownership.
 - Presentación de Investigación del modelo de cambio.
 - Sesiones de resolución de problemas.
 - Generación de un Mecanismo para la generación en implementación e ideas.
- Otros
 - Segunda ronda de diagnóstico de líderes de la organización bajo conceptos ágiles.
 - Conclusión de la primera ronda de formalización de roles ágiles en la organización.

7. Control

Esta sección comprende el planteamiento de indicadores que por un lado muestre que el proyecto está avanzando en la dirección correcta y por otro que los objetivos planteados se cumplan de forma satisfactoria; o en su defecto, si los datos muestran diferencias significativas, que se establezcan estrategias guiadas a la corrección de los resultados.

7.1. Indicadores de Avance de Proyecto

Por parte del primer rubro asociado a indicadores que indiquen el avance del proyecto:

- Porcentaje de cumplimiento del plan
 - o Como se establece en el cronograma existen temas y metas establecidas a través del tiempo. La cobertura de la consecución de estas acciones es la que establecerá el éxito de este indicador. Para ser coherente con la dinámica del objetivo se llevará a cabo mediante alguna herramienta asociada a metodologías ágiles. Como el monitoreo del avance. El mismo proceso de monitoreo puede ser otro elemento de aprendizaje y conclusión del modelo que está siendo estudiado. El objetivo sería estar arriba del 90% del porcentaje del plan de acciones establecido en este documento.
 - o 11 elementos o secciones deberían estar completos al final del ejercicio:

| Acciones | Estado |
|--|---|
| 1. <i>Ejecución de proyectos y procesos bajo el nuevo estándar</i> | <i>Completo: aunque sigue siendo un trabajo continuo.</i> |
| 2. <i>Formalización de Roles Ágiles</i> | <i>Completo: para los 4 principales roles ágiles</i> |
| 3. <i>Reforzamiento de Visión y Objetivos</i> | <i>Completo: sesiones por equipo mitad de septiembre</i> |
| 4. <i>Auto-dirección: Transparencia y ownership</i> | <i>Completo: generación sesiones por equipo y sesión de "ownership" mitad de octubre</i> |
| 5. <i>Mecanismo de Generación Ideas</i> | <i>Completo: Comunicado e iniciado. Sección 7.3.1</i> |
| 6. <i>Prácticas Ágiles</i> | <i>Completo: sesiones de retrospectivas por equipo</i> |
| 7. <i>Resolución de Problemas y cambio</i> | <i>Completo: Sesiones agendadas para octubre y noviembre, el proceso de cambio completo sección 7.3.2</i> |
| 8. <i>Segunda Ronda de Diagnóstico con nuevos liderazgos</i> | <i>Completo: sección 7.3.3</i> |
| 9. <i>Índice de Agilidad asociado a Experiencia</i> | <i>Completo: sección 7.3.4.1</i> |
| 10. <i>Índice de Agilidad asociado a Entrenamiento</i> | <i>Completo: sección 7.3.4.2</i> |
| 11. <i>Índice de Agilidad asociado a Cultura</i> | <i>Completo: sección 7.3.4.3.</i> |

Tabla 3: Acciones y Estados. Elaboración propia

7.2. Indicadores Asociados a Objetivos del Proyecto

Revisar y contar con algún índice o elemento que mida cada objetivo particular previamente establecido. Haciendo referencia a los objetivos particulares tenemos que:

- Objetivo 1: Diagnóstico de la organización orientado a los conceptos que se buscan en una organización ágil. (Elemento previamente establecido).
- Objetivo 2: Establecimiento de la estrategia en base a las necesidades y visión de la organización.
 - Reestructuración de la organización y/o establecimiento de procesos que permitan la ejecución de la implementación de metodologías ágiles.
 - Cobertura de al menos cuatro roles ágiles formalizados en el periodo de este estudio.
 - Cambio en la cultura de la organización asociada a conceptos ágiles para establecerla como fuente de innovación y calidad para la compañía.
 - a) Generación y establecimiento del Modelo “Agile for People Management”
 - a. Generación y cumplimiento a más del 75% de acciones asociadas a:
 - i. Reforzamiento de visión: llevado a cabo
 - ii. Establecimientos de mecanismos de transparencia en la organización a través sesiones periódicas en las que se da visibilidad: llevado a cabo
 - iii. Sesiones asociadas a ownership para miembros del equipo: llevado a cabo
 - iv. Establecimiento formal de retrospectivas en un plano ajeno a los proyectos: llevado a cabo
 - v. Presentación del modelo de cambio y experiencias positivas previas. Presentado, se ampliará en la siguiente sección.
 - vi. Sesiones asociadas a resolución de problemas para miembros del equipo: agendadas.

- b) Diagnóstico de líderes de la organización, basado en estudio MSAI, hacia el final del proceso de este ejercicio.
- Diagnóstico de la totalidad de líderes (autoevaluación) con más de 3 meses en función de su rol hasta el mes de noviembre. Esto significa evaluación de 8 líderes.
- c) Índices de Agilidad asociados a:
- a. Experiencia: Contar con resultados mayores al 75% en la evaluación de experiencia ágil generada según instrumento de evaluación
 - b. Entrenamiento: lo ideal es encontrar un resultado mayor al 70% en el equipo con entrenamiento y preparar el plan para el resto. En caso de contar con un porcentaje menor, la acción sería generar un plan más agresivo para el porcentaje restante.
 - c. Cultura: Resultado en valores asociados a la perspectiva del equipo en rubros como clan y adhocracia comparado con el ejercicio de diagnóstico en el instrumento OCAI en otoño de 2019.

7.3. Resultados Cualitativos y Cuantitativos de la Intervención

En la siguiente sección se presentarán los resultados y análisis de algunos de los indicadores mencionados en la sección 7.2. Entre ellos se encuentran la presentación del mecanismo de generación y discusión de ideas, el análisis del proceso de cambio generado en el equipo, los resultados del diagnóstico MSAI a los líderes de la organización. Por último, se verán los resultados y análisis de los indicadores de agilidad establecidos planteados, mostrando primero los del rubro de experiencia y ejecución en proyectos, después el de entrenamiento y finalmente el de rasgos culturales basado en la aplicación del instrumento OCAI.

7.3.1. Mecanismo de Generación y Discusión de Ideas

El objetivo es la generación de ideas que resuelvan necesidades de la organización. Debido a las cargas laborales, en ocasiones las propuestas no son generadas o si lo son, no llevan un proceso para poder traducirse en la implementación que ayude a la resolución de los problemas. Se considera que una idea puede nutrirse de la participación de otros miembros del equipo, por lo que se le considera un proceso de cooperación y discusión para aquellos que pueden aportar al proceso. A continuación, el flujo y las etapas de esta.

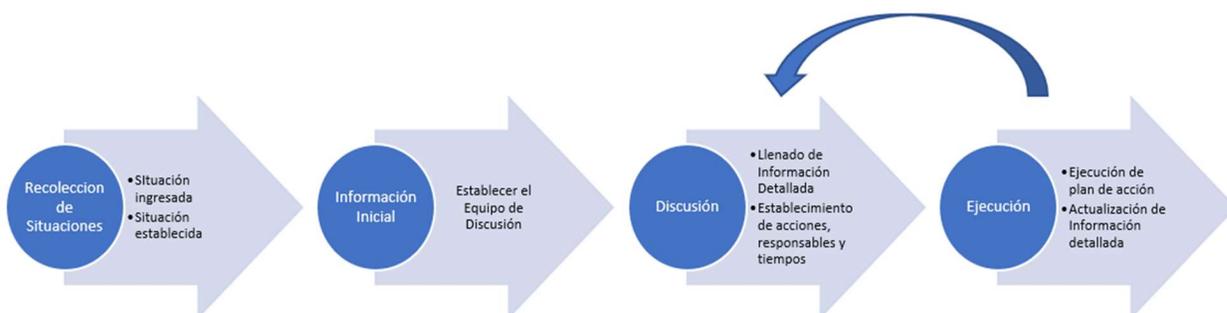


Ilustración 10: Proceso de Generación de Ideas. Elaboración propia.

Etapas

- **Recolección de Situaciones:** Etapa en la que se busca adquirir ideas o situaciones que puedan resolverse a través de la implementación de una idea proveniente del equipo, ya sea por un individuo o a través de la discusión con otros miembros.
 - o Transición cuando:
 - Situación Ingresada: Alguien del equipo ingresa al repositorio de ideas una situación o circunstancia que amerita un proceso de discusión para su establecimiento.
 - Situación Establecida: a través de las sesiones con los equipos periódicamente o información obtenida en base a retroalimentación, los líderes de la organización ingresan una situación de impacto a múltiples equipos en el equipo.
- **Información Inicial:** Etapa en la que se establece la información inicial asociada a la situación planteada. La información consta de una breve descripción estableciendo

el impacto, la posible causa y consecuencia de la circunstancia, una clasificación según el área en la que la situación existe, y un establecimiento de si la situación impacta a uno o varios equipos de la organización.

- Transición cuando:

- Establecimiento de Equipo de Discusión: Una vez establecido la información inicial e identificados los equipos a los que les impacta, se cuenta con un representante de cada uno de los equipos impactados para proseguir con una discusión general del tema.

- **Discusión:** Etapa en la que se da el proceso de discusión entre los representantes de todos los equipos involucrados. El objetivo es llegar a un mismo entendimiento de la situación, y un proceso de generación de ideas preliminares para la solución de esta. También se puede empezar a establecer un plan de acción.

- Transición cuando:

- Llenado de Información detallada: La información detallada consiste en una descripción más amplia del problema, análisis de las soluciones existentes no definitivas (workarounds), y la selección de las dos ideas más aceptadas después de un proceso de depuración de ideas.
- Establecimiento de plan de acción: Una vez contando con las ideas más aceptadas, se establecen los planes de acción para una o ambas. Esto tiene que definir a los responsables, acciones siguientes y tiempos para ejecución

- **Ejecución:** La etapa de ejecución consiste en llevar a cabo el plan de acción, hasta sus implementaciones según lo establecido en el plan. También se puede determinar si requiere de un proceso de volver a discutir el tema (etapa previa)

- Transición cuando (de ser necesario)

- Requerimiento de volver a pasar a la acción de discusión: El responsable de la idea establece si requiere de otra o varias rondas

de discusión con el equipo. Para ello llama a ese proceso y actualiza la información previamente establecida.

Hasta este momento, el proceso se ha establecido y en la práctica ha mostrado los beneficios de la discusión de los temas entre varios equipos interesados en un mismo tema. No se puede hablar de que es un proceso culturalmente aceptado pues aún falta que sea utilizado por más miembros del equipo, pero se espera que los procesos que ya están corriendo generen resultados que motiven a su utilización y puedan ser considerados como “early wins” en el proceso particular de instaurar esta práctica.

7.3.2. El proceso de Cambio en el Equipo

En la actualidad, hay pocas dudas de que el cambio en las organizaciones y la capacidad de adaptarse a este es uno de los rubros más importantes que una organización debe de desarrollar. El cambio existe y puede llegar sin que se planee, llega estando preparados o no y cómo se reacciona a este puede dictar el presente, futuro y la supervivencia de una organización. Como nunca, esto ha sido evidente en el periodo del proceso de este estudio. Inicialmente, se planteaba un cambio establecido por la organización mientras que sucedían otros en el contexto de la industria (y el mundo) que hicieron más complicado el proceso. En por esto que consideramos importante hacer un análisis del estado del cambio en la organización con el objeto de entender que ha sucedido, y bajo marcos formales, que áreas de oportunidad podrían considerarse para desarrollarse en este rubro.

Dentro de la organización sujeta a este estudio, el entendimiento de la importancia del cambio y cómo manejarlo es ya un tema que podríamos considerar generalizado. La organización desde hace varios años (incluso más allá del tiempo asociado a este estudio), ha experimentado un estado de cambio constante en múltiples frentes. En un esfuerzo por contextualizar el tema podemos contar con ejemplos como: incremento en el tamaño del equipo y la cantidad de proyectos a los que se debía dar soporte, cambios de prioridades constantes en cuanto a las necesidades del negocio, cambios en el liderazgo de la

organización y miembros clave, cambio en la estructura del equipo para acomodarse a las necesidades de la operación, cambios en las metodologías y procesos empleados para desarrollar el trabajo. Los dos últimos ejemplos, pueden considerarse parte del proceso que se lleva en este estudio, sin embargo, procesos similares han sucedido previamente más de una vez en un rango no mayor de cinco años (otras estructuras, o antecesores a las metodologías actuales).

Se hizo un proceso de discusión y diálogo con el equipo con respecto al estado del cambio en la organización y los factores o competencias ideales consideradas por ellos como las claves para el éxito de un equipo. Para facilitar el proceso de diálogo, este se llevó a cabo en sesiones con los sub-equipos dentro de la organización donde se acotaba el tamaño de las personas que eran parte de la discusión y que además estaban agrupadas en las áreas de desarrollo común, donde funcionalidades o clientes a los que se daba soporte eran los puntos en común. En total, fueron ocho diferentes sesiones donde primeramente se buscó una reflexión sobre la capacidad y estado del equipo para los procesos de cambio, y después una opinión de los factores más relevantes para los equipos exitosos en este campo.

Con respecto a la capacidad y estado del equipo para el cambio:

- La consideración con respecto al cambio del equipo puede variar según el tipo y tamaño del cambio, considerando que se tuvieron peores resultados en cambios grandes o radicales y con mayor nivel de resistencia.
- Existió en particular un cambio de estructura que no fue bien tomado y a la luz de tiempo no trajo los resultados inicialmente planteados.
- El equipo se considera bueno reaccionando o adaptándose en particular cuando son las circunstancias las que han hecho que los cambios se den.
- La predisposición del equipo a los cambios varía entre resignación (cuando se da “*top down*”) a entendimiento de las circunstancias (sobre todo en cambios asociados a las circunstancias externas).

- Se considera que el establecimiento de la claridad de los objetivos del cambio, el monitoreo de estos y el proceso de comunicación que lo debe acompañar no se han llevado a cabo apropiadamente.
- Los procesos de cambio que estaban en un contexto de alta carga laboral para el equipo no fueron bien recibidos.
- La organización se muestra flexible en lo que se refiere a cambios asociados por peticiones de clientes directamente.

Con respecto a los factores relevantes para equipos exitosos en procesos de cambio:

- El cambio genera oportunidades y ventajas para la organización que lo ejecuta
- El proceso de cambio, sus objetivos, planes, monitoreo y plan de implementación es claro y comunicado.
- El equipo muestra apertura y disposición al proceso de cambio.
- Algunas características mencionadas fueron: equipo orientado a la mejora continua, con proactividad y sentido de responsabilidad propia (ownership).
- Existen canales de comunicación que permiten claridad, retroalimentación y transparencia en el proceso (y el equipo los utiliza).
- Existen capacidad técnica suficiente en el equipo para solventar el cambio, ya sea cubriendo áreas que otros dejan o manejando un nivel sistémico de los procesos y las circunstancias.
- Se cuenta con agentes de cambio distribuidos en el equipo que pueden apoyar tanto en el plano técnico como anímicos para el soporte del proceso.
- Existe confianza de la organización en el equipo de liderazgo que está plantando el cambio.

Como apunte adicional, las personas con menos tiempo en la organización ven mayor grado de flexibilidad y mejores perspectivas con respecto al cambio en el equipo que las que tiene más tiempo.

Teniendo como base la información resumida previamente, se tratará de establecer/explicar que áreas de oportunidad se presentan en la organización contrastando con un modelo ampliamente conocido y estudiado como es el modelo de los ocho pasos de Kotter. Este ha sido previamente descrito en la sección 3.3 y también se ha planteado la aplicación del modelo del mismo en este estudio en la sección 6.2. Cabe señalar que el objetivo es encontrar áreas de oportunidad en los procesos de cambio que se han dado en el equipo, no sólo en el marco de este estudio sino de varios procesos a lo largo de los últimos años.

Áreas de oportunidad con respecto a los procesos de cambio en la organización:

- **Formar una coalición:** Las coaliciones se han formado y se han formado principalmente de los líderes formales de la organización, sin embargo, tal vez pudieran haber sido más efectivas si se contara con agentes de cambio que fueran parte de los equipos ejecutores.
- **Comunicar la visión:** El proceso de comunicación de la visión se da, sin embargo, no hay procesos formales de retroalimentación ante este tipo de decisiones. Hay una falta de acompañamiento en el proceso de comunicación en general una vez que la visión es planteada sin asegurarse que existe un apropiado entendimiento de esta.
- **Asegurarse triunfos a corto plazo:** los planes de implementación del cambio se van ejecutando, pero con poca claridad y menor nivel de conocimiento de las metas planteadas a través del tiempo, por lo que los triunfos al corto plazo no son entendidos o conocidos.
- **“Anclar” el cambio en la cultura de la empresa:** Muchas veces no se extrapola o relaciona lo aprendido o evolucionado con los procesos de cambio en contraste con la cultura organizacional y los valores que esta contiene. No se genera esa relación directa de forma explícita y por lo tanto el cambio no se ve como parte de la cultura organizacional.

- **Monitoreo y Recopilación de datos:** No existen esfuerzos formales del estado de resultados del cambio. La organización se enfoca más en indicadores asociados a productividad y negocio previo a evaluar si los procesos de cambio fueron efectivos. Esta puede considerarse incluso como una de las razones de la generación de este estudio.

La última parte de esta sección busca establecer recomendaciones basadas en las áreas de oportunidad mencionadas y que estarían clasificadas por aquellas orientadas a los líderes de la organización, por un lado, y a los miembros del equipo por otro.

Recomendaciones para líderes de la organización:

- Considerar la evaluación de un proceso de implementación de cambio formal como el de Kotter. Claramente existen rubros que la organización no está llevado a cabo y que de hecho el equipo ha percibido claramente
 - Identificación de agentes de cambio dentro del equipo para incrementar el tamaño de la coalición hacia el cambio.
 - Comunicación apropiada de la visión
 - Contemplar dentro del plan formal del cambio los triunfos a corto plazo y su apropiada comunicación.
 - La generación de mecanismos que permitan que el cambio sea parte del día a día y después de la cultura a través de medidas como lecciones aprendidas.
 - Monitoreo del proceso del cambio y de la comunicación del mismo al equipo.
- Una postura similar es la que se encuentra dentro de la información que provee en la web de Zendesk, una compañía asociada al desarrollo de CRMs (Customer Relationship Management Software). Presentan un artículo por *Hicks, Kristen* en el que establece las seis competencias esenciales para la administración del cambio. Entre ellas listan la comunicación, la escucha activa, la investigación hacia temas que se desconocen, el pensamiento estratégico asociado a tener una visión sobre

las necesidades de la organización y generar un plan que las cubra hasta su apropiada ejecución, el liderazgo como forma de administrar un equipo de personas efectivamente para motivarlas en momento de cambio y finalmente el análisis y medición de la información y el progreso de los procesos de cambio.

- Otro planteamiento es el que se ofrecen por el “*Enterprise System Journal*” a través de Johnson Brian, y Watehouse Peter en su artículo “*The Seven R’s of Change Management*” donde plantean siete preguntas que deben de ser contestadas favorablemente para corroborar que el proceso de cambio ha sido efectivo. Por sus siglas en inglés las siete preguntas contiene una palabra que inicia con ‘R’ y son:
 - *Who **raised** the change?*: Se refiere a quien es la fuente de la generación del cambio. Esto puede dar más información sobre el objetivo, postura o fuerza del proceso.
 - *What is the **reason** for change?*: Establece la razón por la que hay que cambiar o ejecutar este proceso. Establece el porqué.
 - *What **return** is required form the change?*: Que resultado se esperaría del proceso del cambio, a donde se querría llegar u obtener.
 - *What are the **risks** involved in the change?*: Que riesgos existen dentro del proceso del cambio.
 - *What **resources** are required to deliver the change?*: Se refiera a conocer los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso del cambio.
 - *Who is **responsible** for the “build, test, and implement” portion of the change?*: Define el responsable de varios procesos como la creación, prueba e implementación del cambio.
 - *What is the **relationship** between this change and other changes?*: Busca conocer la relación de este cambio con otros que existen, para determinar prioridad o sinergias con otros elementos en el contexto donde el cambio se desarrolla.

Recomendaciones para el equipo y sus miembros de forma individual:

Algunas de las recomendaciones fueron ya mencionadas previamente por los mismos miembros del equipo bajo el proceso de discusión, sin embargo, en el artículo de la Universidad Estatal de Michigan de Mayo del 2019 sobre las cualidades de Agentes de Cambio efectivo resume apropiadamente algunos de los comportamientos óptimos para miembros del equipo en circunstancias de cambio. Bajo el contexto del artículo hablan de agentes de cambio, entendemos que no es una situación común que todos los miembros de un equipo sean agentes de cambio, pero si funciona desde nuestra perspectiva al establecer como el ideal del comportamiento de alguien que apoyan y sostiene el proceso del cambio. Las cinco cualidades que podrían ser consideradas esenciales para líderes de una organización son (estas frases pudieran ser parte de nuestro glosario):

- Flexibilidad: se refiere a estar abierto al cambio, el equipo expresó una característica similar, e incluso en ciertas circunstancias se ve como una característica del equipo ante ciertas situaciones en el contexto de las peticiones de proyectos.
- Conocimiento diversificado: se refiere a tener la posibilidad de buscar soluciones que a veces van más allá del campo de acción en el que se trabaja. El equipo mencionó una capacidad de conocimiento para ver situaciones de forma sistémica, lo que se asemeja mucho a lo que se propone este caso.
- Prioridad y orientado a resultados: es importante conocer las prioridades y la ejecución de las acciones en base a las mismas. Tener claridad en esto puede ayudar a entender y ejecutar el proceso de cambio más efectivamente.
- *Ownership* y responsabilidad: El término *ownership* textualmente se refiere a “propiedad”, y lo hemos usado cuando se refiera a cómo una persona se apropia de una actividad y por lo mismo se hace responsable de la misma, hasta que es ejecutada en su totalidad. El equipo también mencionó ese concepto bajo iguales términos.
- Habilidades efectivas de escucha: permite que se puedan ver nuevas perspectivas sobre una situación y a aceptar retroalimentación de un proceso, lo que ayuda a incrementar el factor confianza en un equipo.

En términos generales, el proceso de cambio del equipo ha sido desarrollado bajo un marco en el que las circunstancias han generado reacción y adaptación del equipo, por lo cual ya existe cierto “instinto” y conciencia de que el cambio está siempre presente y de cómo debemos reaccionar. Desafortunadamente, en aquellas situaciones donde el cambio fue planteado, un proceso más formal y sobre todo un manejo de comunicación más claro pudo haber ayudado a procesos menos complejos o con mejor resistencia. Existen, sin embargo, posibilidades de desarrollar ciertas áreas identificadas para tener procesos de cambio mejores y más conscientes, con mejor comunicación y monitoreo.

7.3.3. Diagnóstico MSAI para Líderes de la Organización

Este proceso establece una autoevaluación por parte del equipo de liderazgo de la plataforma. La información ha sido distribuida a los individuos y les permitirá apoyarse en la misma en sus procesos de crecimiento dentro de la organización. A continuación, se mostrará la información general de los resultados basados en el instrumento MSAI descrito en la sección 3.1. Como ahí se menciona, este instrumento busca diagnosticar las capacidades de los líderes de la organización y hacer una asociación con las características del equipo desde el marco de los cuadrantes planteados por Cameron y Quinn. De esta forma se pueden generar asociaciones tipo “equipo-líder”, que ayuden a generar estrategias de cambio más eficaces. La recomendación es ejecutar la autoevaluación y después ampliar el diagnóstico a la gente que trabaja con cada líder.

La encuesta consta de sesenta reactivos que contienen cinco opciones de respuesta, donde solo una opción puede ser seleccionada. Los reactivos establecen situaciones del día a día donde el evaluado responde la opción más cercana a su realidad. Las cinco opciones buscan conocer el grado de conformidad del evaluado con la circunstancia en cuanto a si la practica o no. Los rangos de las opciones van desde estar fuertemente de acuerdo, con valor de 5 puntos, hasta estar fuertemente en desacuerdo, con valor de 1 punto. Dentro del rango se encuentra estar moderadamente de acuerdo, con 4 puntos, estar ligeramente acuerdo o en desacuerdo, con 3 puntos, y estar moderadamente en desacuerdo, con 2 puntos. En cuanto

a los sesenta reactivos, estos están divididos en quince preguntas asociadas a cada uno de los cuatro cuadrantes. A su vez, cada cuadrante presenta tres subáreas de cinco preguntas cada una. En síntesis, esto es la conformación por cuadrante y subáreas de la encuesta:

- Clan: administración de relaciones interpersonales, del desarrollo de otros y de equipos.
- Adhocracia: administración de la innovación, del futuro y de la mejora continua
- Mercado: administración de la competitividad, del servicio al cliente y capacidad de energizar al equipo.
- Jerarquía: administración del sistema de control, del proceso de aculturación, y coordinación.

Las siguientes figuras representan los resultados del equipo de ocho líderes de la organización. La primera figura muestra en una gráfica de radar muestra los resultados generales del grupo de liderazgo agrupados por subáreas. En general los resultados del equipo fueron muy parejos entre las diferentes áreas teniendo una variabilidad de valores promedio entre 3.4 y 4.4, siendo la administración del servicio al cliente (mercado) las más baja, mientras que la administración de equipos (clan) la más alta.

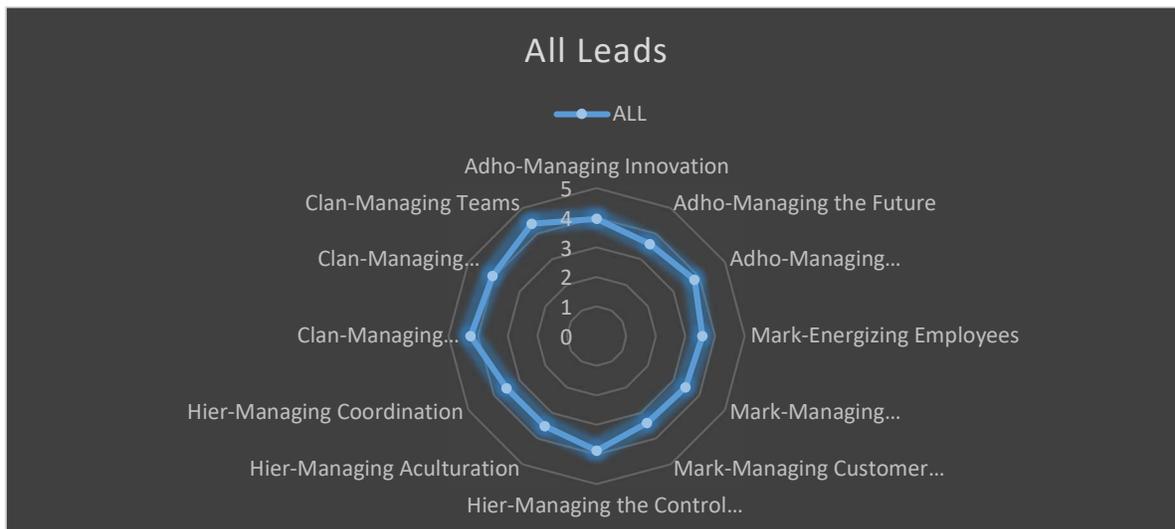


Ilustración 11: Gráfica de Radar MSAI Líderes. Elaboración propia.

La siguiente gráfica muestra los valores a un nivel mayor de detalle, ya que indica los resultados de todos los líderes por cuadrante. Se puede observar, por ejemplo, que en términos generales el cuadrante clan presenta valores mayores al resto de los cuadrantes, ya que en promedio tiene una evaluación de 4.25 para todos los líderes. Mientras que el cuadrante evaluado de forma menor es más cerrado. Según los resultados, mercado (market), es el menor evaluado con valor promedio de todos los líderes de 3.48; sin embargo, no es tan lejano de jerarquía, con 3.6 o incluso adhocracia, con 3.8.

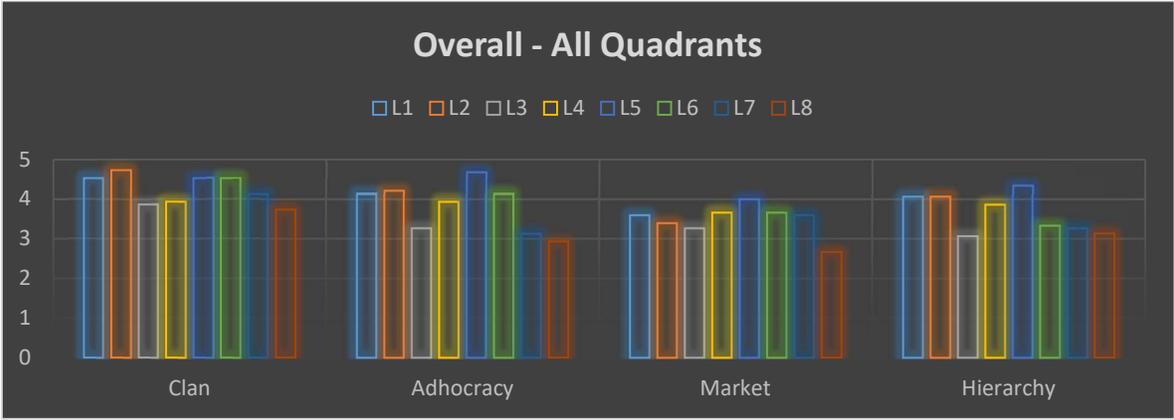


Ilustración 12: MSAI Líderes por Cuadrantes. Elaboración propia.

En cuanto a cuál cuadrante es el evaluado como el más bajo por líder. El resultado es consistente con el 62% de los líderes. Jerarquía y adhocracia también tiene a algún líder que los evalúa como el más bajo. La ilustración 13 lo muestra de forma gráfica.

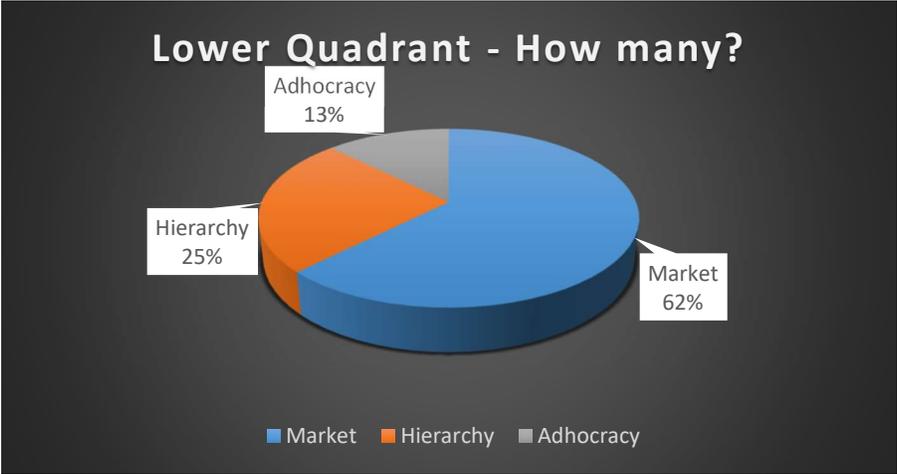


Ilustración 13: MSAI Cuadrante más bajo para líderes. Elaboración propia

Lo anterior es también consistente con los resultados generales presentados en las ilustraciones previas, ya que la subárea evaluada pertenece a mercado y también a nivel promedio como cuadrante fue el de menor valor. Las implicaciones que esto debería de tener en el equipo serán establecidas en los resultados de la encuesta OCAI como indicador cultural del proceso.

En cuanto al cuadrante evaluado de forma más alta, fue aún más evidente y claro. La ilustración 14 muestra esta situación. El cuadrante clan fue claramente mejor evaluado de forma individual con también menciones hacia adhocracia.

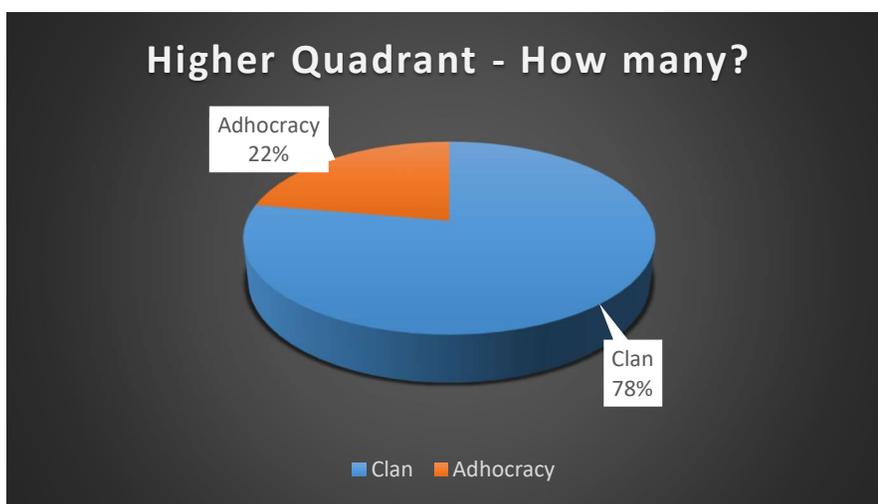


Ilustración 14: MSAI Cuadrante más alto para líderes. Elaboración propia

Este resultado también es coherente con la evaluación de la subárea más alta siendo la de la administración de equipos que es parte del cuadrante de clan. Se puede concluir preliminarmente que tanto el equipo a través del diagnóstico inicial como los líderes claramente establecen como el cuadrante clan como el mejor desarrollado y también con un alto grado de importancia. Esto puede ser debido a aspectos culturales debido a la influencia de la cultura latina, como a la importante presencia de procesos institucionales en la corporación orientados al desarrollo humano. Sin embargo, el resultado de mercado siendo el cuadrante de menor valor es tal vez más interesante y presenta varias preguntas. ¿Estamos haciendo los suficiente en un plano de competitividad y resultados a clientes?, según el diagnóstico inicial, el cuadrante mercado era considerado importante sin embargo no presentaba una búsqueda de incrementarse (como si lo hacía adhocracia), o de

disminuirse (como si lo hacía jerarquía). Los resultados y conclusiones finales los veremos con la evaluación de OCAI por segunda vez para visualizar las diferencias con el diagnóstico inicial. Más resultados asociados a este ejercicio están contenidos en el Anexo II.

7.3.4. Índices de Agilidad

En esta sección se establecerán los resultados asociados a los indicadores ágiles mencionados en la propuesta de intervención. Primero se revisarán aquellos asociados a la experiencia ágil en el equipo para determinar su madurez en cuanto a la utilización de la metodología. Después se mostrará la proporción de miembros de equipo ya entrenados en la metodología, y finalmente a través del instrumento OCAI se establecerán los resultados del plano cultural comparándolos con los obtenidos en el diagnóstico inicial.

7.3.4.1 Índices de Agilidad: Experiencia

El índice de agilidad asociado a la “Experiencia Ágil” se refiere al conocimiento en las metodologías ágiles, los procesos, eventos asociados y los conceptos operativos aplicados a los proyectos del equipo. Es importante ya que nos muestra el nivel de entendimiento del equipo hacia las metodologías ágiles en cuanto a la operación día a día. Un índice de experiencia de la existencia del conocimiento y los procesos en el equipo puede establecer que, aunque sin medición directa, el equipo tiene conciencia de valores, comportamientos cercanos a la metodología, y por lo tanto esto existe en su cultura laboral.

El instrumento empleado para la medición de este índice, llamado por sus creadores “*Agile Self-Assessment*” fue parte de un proceso de medición dentro del centro de desarrollo de Continental México para todas sus áreas. Actualmente, en la organización de México se está ampliando la necesidad de ejecutar acciones para impulsar el desarrollo de iniciativas ágiles en todas las áreas, incluso aquellas no necesariamente centradas en la elaboración o desarrollo de productos. Con el anterior antecedente, este instrumento busca establecer una medición base sobre el nivel de conocimiento y experiencia ágil en el que se encuentra la organización. Es decir, el objetivo de forma general es establecer un

diagnóstico apropiado. Para efectos de este estudio, esta medición serviría para medir el grado de experiencia y conocimiento en el equipo.

El instrumento fue elaborado es una encuesta donde cada colaborador evaluará las circunstancias que se presentan en su operación, día a día para, cada reactivo. La escala de evaluación comprende los valores del 0 al 5, donde se evalúa que tan común es la situación planteada. El valor más bajo (0) implica una situación que no había sucedido nunca, mientras que el valor más alto (5), refleja una situación que sucede siempre. Los valores intermedios son: rara vez (1), ocasionalmente (2), frecuentemente (3) y muy frecuentemente (4). En total, la encuesta contiene 28 reactivos separados en 5 clasificaciones, todos abordando circunstancias, casos, eventos o conceptos propios dentro de las metodologías ágiles:

- Evaluación Básica del Proyecto: Este módulo de cinco reactivos busca conocer valores y conceptos generales sobre las circunstancias del proyecto, como la definición de objetivos generales, sesiones grupales para establecimiento de agenda, conocimiento de la prioridad de las acciones a ejecutar, entre otros.
- Salud de los Entregables del Proyecto: Este módulo también de cinco reactivos, busca establecer que tan apropiadamente se están llevado los temas asociados a los entregables que genera el equipo. Algunos rubros son, si el equipo puede demostrar progreso en los entregables de forma periódica, si el equipo participa en la estimación y planificación de las tareas a ejecutar, el monitoreo de los entregables, etc.
- Salud asociada a la Planeación del Proyecto: Este módulo de cinco reactivos evalúa los elementos asociados a la planeación como predictibilidad de le ejecución de tareas, evaluación de las entregas a tiempo dentro del proceso de desarrollo, conocimiento si los objetivos marcados están siendo incrementales, entre otros.
- Salud asociada al Equipo dentro del Proyecto: Este módulo de cinco reactivos busca conocer cómo se encuentra el equipo en cuanto a sus roles, acciones y qué tan conscientes están de las metodologías ágiles. Es decir, si son equipos auto

organizados, si tienen roles formales asociados a las metodologías ágiles dentro del equipo, etc.

- Salud asociada a Aspectos Técnicos dentro del Proyecto: Este módulo de ocho reactivos mide cómo el equipo se encuentra en cuanto a factores de incremento de conocimiento, elementos de mejora continua presentes en el equipo, visión al futuro, evaluación y aplicación de nuevas herramientas para la mejora del rendimiento u otros factores del equipo.

En síntesis, el instrumento mide factores de conocimiento y experiencia en metodologías ágiles aplicadas a los proyectos en el día a día del equipo. Por lo tanto, está a la par con la necesidad de un indicador de experiencia para este estudio como parte de una visión más global de las circunstancias del equipo ante las metodologías ágiles. Finalmente, bajo el marco del instrumento y sus elaboradores, a pesar de ser un ejercicio diagnóstico, se consideró que el valor aprobatorio para un colaborador en cuanto a su experiencia o conocimiento ágil sería lograr un 70% en promedio en el valor final de su ejercicio. Es decir, un valor de 3.5 desde el punto de vista numérico, lo que en un plano conceptual equivaldría a decir que las circunstancias presentadas en la encuesta suceden de forma frecuente a muy frecuente en el trabajo día a día del colaborador.

En cuanto a los resultados obtenidos por el equipo de plataforma se presentan primero valores generales, y después un análisis e interpretación de éstos sobre: cantidad de personas que han aplicado la encuesta, valores generales por secciones, valor promedio general del equipo, porcentaje de personas con un valor mayor al 70% (aprobatorio).

- Cantidad de Aplicaciones: 49, lo que equivale a un 100% para el equipo de plataforma al tiempo de la ejecución del instrumento.
- Evaluación Básica del Proyecto: 3.85 o 77%
- Salud de los Entregables del Proyecto: 4.11 o 82.2%
- Salud asociada a la Planeación del Proyecto: 3.76 o 75.2%
- Salud asociada al Equipo dentro del Proyecto: 4.18 o 83.6%
- Salud asociada a Aspectos Técnicos dentro del Proyecto: 3.57 o 71.4%

- Promedio General: 3.89 o 77.8%

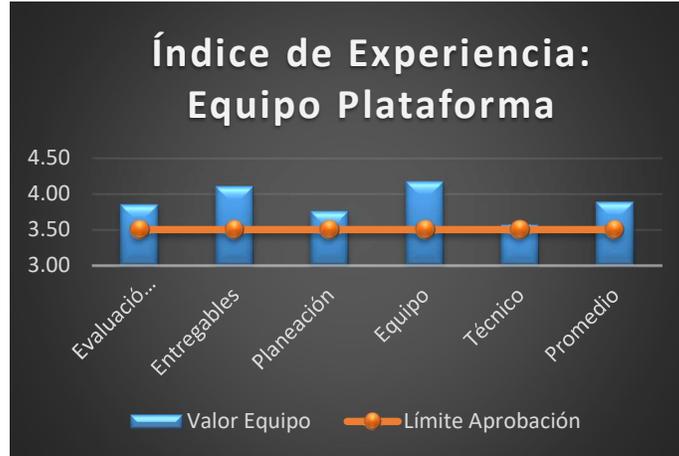


Ilustración 15: Índice de Experiencia Ágil de Equipo por Rubro. Elaboración propia

- Porcentaje de la cantidad de individuos que obtuvieron un valor mayor al 70%: 43 personas, lo que es equivalente a un 88%.

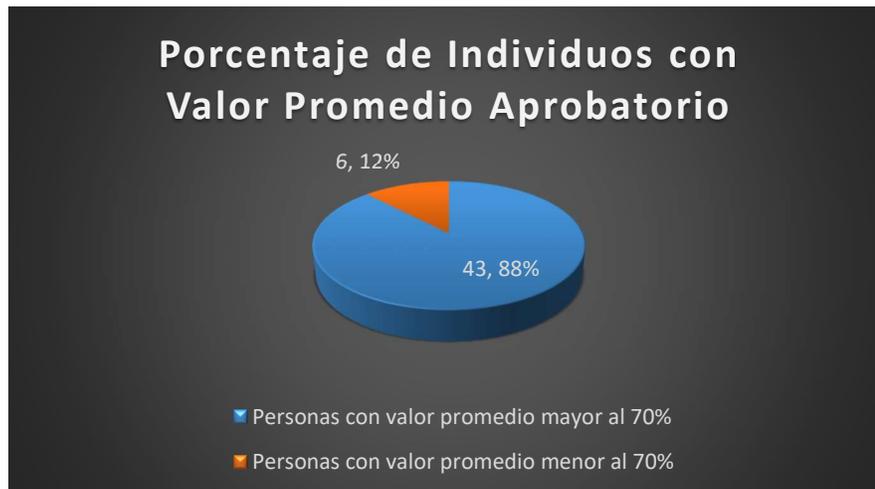


Ilustración 16: Índice de Experiencia Ágil Porcentaje Individual Aprobatorio. Elaboración propia.

- En cuanto a los resultados por reactivo, el 89% de los reactivos dan un valor por arriba del aprobatorio, de este 89% o 25 reactivos, incluso se tienen resultados por arriba del 80 o incluso del 90%

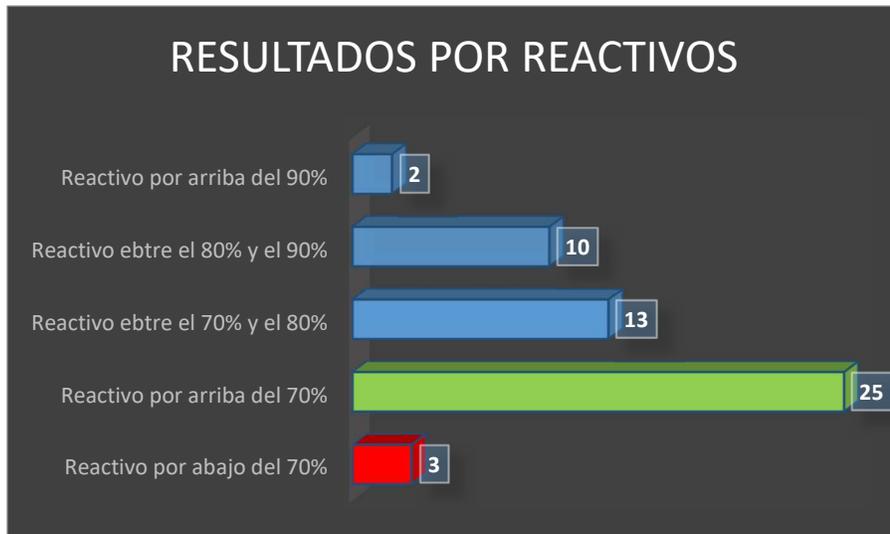


Ilustración 17: Índice de Experiencia Ágil de Equipo Evaluación por Resultado de Reactivos. Elaboración propia.

En términos generales se puede apreciar que para el equipo de plataforma que los resultados son predominantemente aprobatorios tanto en el equipo como en lo individual. Sin embargo, es interesante apreciar una comparativa con respecto al resto de la organización en México. Con respecto al resto de la unidad de negocio a la que el equipo de plataforma pertenece, la plataforma tiene un valor porcentual de miembros con valor aprobatorio (88%) del 30% más, con respecto a toda la organización evaluada. La diferencia es incluso ligeramente mayor al dato anterior (más del 35%). Esto es esperado debido a ser una de las primeras organizaciones que llevó a cabo este tipo de metodologías en la región. Finalmente, a forma de revisión de los resultados, de forma más específica para la plataforma, se puede observar que el área más baja en promedio es la asociada a la salud técnica. Si bien está por arriba de 70%, es la que se encuentra más cercana al límite y dos de los tres reactivos particulares con valores menores al 70% también corresponden a esta área. Las áreas que como equipo tendremos que analizar de forma más clara son los temas sobre la evaluación y adopción de nuevas herramientas y el hecho de que las acciones planeadas para su ejecución pueden tener cambios drásticos que provocan que acciones previamente establecidas se congelen. Ambos temas deben tener un proceso de resolución y monitoreo de las acciones asociadas a su mejora.

7.3.4.2 Índices de Agilidad: Entrenamiento

En base a una revisión dentro del equipo de plataforma, se pudo establecer que cerca del 80% (78%) del equipo actual (incrementó a 49 personas), cuenta con algún tipo de entrenamiento en metodologías o conceptos ágiles. Este conocimiento, pudo haberse obtenido dentro de la organización actual o incluso en compañía donde el personal haya laborado antes. También se consideró cualquier tipo de metodología ágil, como SCRUM, Kanban u otras.

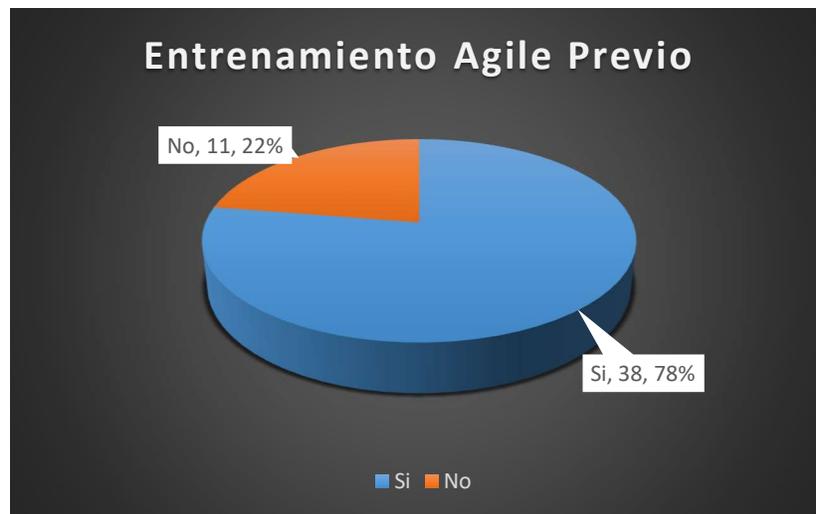


Ilustración 18: Índice de Entrenamiento Ágil en el Equipo. Elaboración propia

Con esta información, el siguiente plazo es llegar a una totalidad del equipo que sería entrenado en alguna metodología en un rango de 3 a 6 meses. Sin embargo, se cumplen los valores planteados como base para la ejecución de los procesos de transformación ágil que estaban establecidos en un 70% de la población.

7.3.4.3 Índices de Agilidad: Cultura

Esta sección cubre los resultados realizados en la encuesta OCAI aplicada al equipo de plataforma para el ejercicio de otoño del presente año. Primeramente, se establecerán los antecedentes que rodean la aplicación y datos asociados. En las posteriores tres secciones se proveerán de resultados planteados desde varias perspectivas. La primera hablará sobre

los resultados generales del ejercicio, la segunda sección establecerá una comparativa con los resultados obtenidos previamente por parte del equipo, el grupo liderazgo y los valores considerados como preferidos. Finalmente, la última sección analizará los resultados del equipo actual diferenciando entre sus integrantes más nuevos (de menos de un año) y el resto, lo anterior para ver comprobar la existencia de diferencias culturales percibidas.

El instrumento OCAI se aplicó a un 91% de los miembros del equipo dentro de un universo de 49 personas. El instrumento cubrió a tres organizaciones dentro de su aplicación, similar al diagnóstico generado hace un año. El equipo evaluó primeramente a la organización local, es decir a la organización de la plataforma en México. En segunda instancia, evaluó a la organización global a la que pertenecen, es decir, la plataforma de telemática a nivel global. Finalmente evaluó a la nueva unidad de negocio formada en este año. En esta última evaluación participó solo el 50% de la población del equipo ya que no todos consideraron tener una idea formada sobre esta última organización.

La generación de esta nueva unidad de negocio debida a los cambios establecidos por la organización fue uno de los rubros que plantearon una diferencia con respecto a la aplicación del ejercicio hace más de un año. Otros factores importantes que pudieran tener un impacto en los resultados de esta fue la inclusión de un 25% de nuevos miembros en el equipo para este año y el COVID que generó cambios sustanciales en el día a día de la organización tanto en su dinámica (con el trabajo a distancia ya por 8 meses), como en los objetivos de cada sub organización dentro de la compañía. Por lo tanto, esta sección no sólo busca conocer el cambio en los indicadores de los cuadrantes, sino, tratar de analizar si los elementos previamente establecidos tuvieron impacto en la aplicación del ejercicio.

El diagnóstico inicial para la organización presentados en la sección 5.1 mostraba la necesidad de incrementar valores asociados a los cuadrantes de clan y adhocracia, mientras lograr una disminución en el rubro de jerarquía y mantener una posición similar en cuanto la cultura de mercado. Lo anterior fue tomando como referencia los valores obtenidos de parte de la aplicación de la encuesta a los líderes de la organización y sus valores preferidos en todos los cuadrantes. En este sentido, seguimos considerándolos como referencia, por lo que se tomaron medidas a lo largo de este año planteadas en la sección 6.1. para

incrementar o disminuir según el respectivo caso valores o comportamientos asociados a ciertos cuadrantes. En la segunda sección de resultados, veremos un análisis por cuadrante y conclusiones para cada área, y cómo los valores obtenidos tal vez obedecieron a las circunstancias de la situación actual independientemente de las acciones llevadas a cabo.

7.3.4.3.1. Resultados Generales

En términos generales, no existieron cambios radicales con respecto a los resultados del diagnóstico del año pasado, las diferencias serán señaladas en mayor medida en las siguientes secciones. En lo que se refiere a los resultados por sí mismos de este año, la ilustración 19 muestra los valores generales para la encuesta. En ella, como se ha mencionado se evalúa a la organización local (azul), a la organización global (gris) y a la unidad de negocio (amarillo).

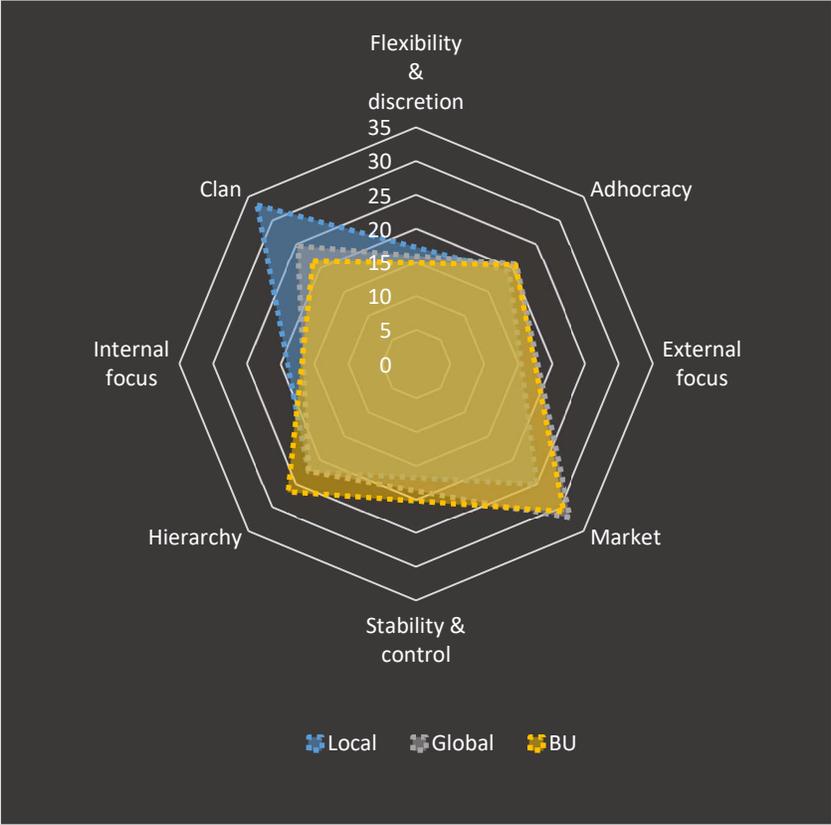


Ilustración 19: Resultado General OCAI Equipo 2020. Elaboración propia.

En el resultado general se pueden apreciar rasgos similares en adhocracia en niveles bajos, siendo este el rubro evaluado de menor forma para todas las organizaciones. También se aprecian diferencias significativas en el plano de clan, donde la evaluación local tiene un mayor valor. En el plano de jerarquía hay similitud en entre el plano local y global, sin embargo, a nivel de unidad de negocio se aprecia significativamente más grande. En el plano del mercado la similitud en un valor grande es de la unidad de negocio y la organización global, mientras que en la evaluación de la organización local se aprecian niveles menores.

En síntesis, podemos empezar a trazar algunas conclusiones con esta primera muestra. El rubro de innovación e ideas no se ha desarrollado y se vislumbra similar en todas las organizaciones. Seguimos con una tendencia en la organización local a tener mejores grados de colaboración y camaradería mientras que en planos de rasgos asociados a las culturas de mercado (competitividad, productividad), vemos en planos similares al exterior. Ambos fueron elementos previamente vistos en el diagnóstico inicial. Más información por reactivo se podrá ver en el Anexo III.

7.3.4.3.2. Resultados con Referencia al Diagnóstico Previo y Valores de Referencia

Si bien la información presentada en la sección anterior nos da un resultado en cuanto a las perspectivas del equipo en la actualidad y su contraste entre las diferentes organizaciones evaluadas, tal vez el rubro más relevante para este estudio es la comparativa de los valores de la organización local con respecto al diagnóstico celebrado por el equipo al inicio de este proceso (2019) y los valores de referencia establecidos como ideales en ese momento (por parte de líderes y el plano de los valores preferidos). Esta sección cubrirá este rubro y hará un análisis por cuadrante sobre los valores previos, de referencia y actuales presentando las acciones realizadas y sacando conclusiones del proceso.

Resultado General

Esta sección establece los resultados generales de la comparativa del ejercicio de este año con respecto al diagnóstico inicial y los valores de referencia marcados por los líderes de la organización y los valores preferidos establecidos en 2019. La figura 20 y la tabla 4 muestran los resultados generales del ejercicio. En ellas se describen los valores del diagnóstico del equipo en 2019 (azul), los valores de la aplicación OCAI de este año (naranja), los valores evaluados el año pasado por los líderes de la organización (gris), y por último los valores marcados como preferidos establecidos el año pasado también por el liderazgo de la organización (amarillo). Los valores numéricos también son presentados en la tabla 4.

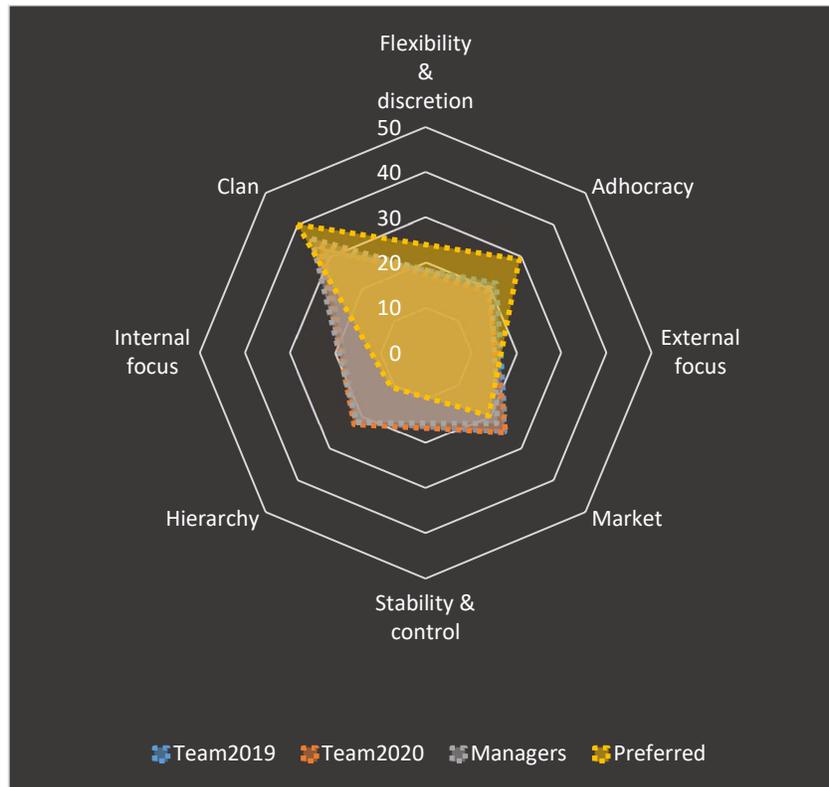


Ilustración 20: Resultado General OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia.

| Quadrant | Team2019 | Team2020 | Managers | Preferred |
|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| Clan | 32 | 33 | 36 | 40 |
| Adhocracy | 22 | 19 | 20 | 29 |
| Market | 25 | 25 | 22 | 20 |
| Hierarchy | 22 | 22 | 22 | 11 |

Tabla 4: Resultado General OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia

Los resultados muestran consistencia con respecto a los del año pasado, y muestran claramente que un cambio cultural es más complejo y puede tomar más tiempo que el aprendizaje de una metodología. En una comparativa entre los resultados del equipo de un año a otro, sólo dos cuadrantes en términos generales cambiaron. Por un lado, el rubro de clan se incrementó de forma ligera, mientras que el plano de adhocracia disminuyó de forma ligera. Tanto mercado como jerarquía se mantuvieron igual. Si hacemos la comparativa con los valores de referencia, y los objetivos inicialmente planteados, podríamos concluir que:

- Clan cumplió con su tendencia a incrementarse, aunque aún no llega a los valores considerados por los managers y esta aun un poco más lejos del valor preferido.
- Adhocracia fue hacia atrás y su cometido de incrementarse no se cumplió y empeoró quedando atrás de la evaluación del año pasado y aún más lejos del valor preferido que se buscaba. Cabe mencionar, que este rubro se percibió a un nivel bajo en la evaluación de todas las organizaciones en este año.
- Mercado también cumplió parcialmente ya que se mantiene en un nivel similar comparativamente con respecto a la evaluación del equipo del año pasado. En este rubro se buscaba que se mantuviera en un nivel similar, aunque el valor preferido fuera menor.
- Jerarquía tenía como objetivo una tendencia a disminuirse, sin embargo, la evaluación fue similar al periodo anterior por lo que no inició la tendencia que se hubiera esperado.

Resultado por Cuadrante

Esta sección tocará a mayor detalle los resultados por cuadrante, agregará elementos de las actividades que se llevaron a cabo con respecto a cada caso y se analizará el resultado obtenido en cada rubro haciendo énfasis en un reactivo que a través del análisis consideramos relevante del caso. Cabe señalar que si bien todos los reactivos son

considerados importantes para el valor general del cuadrante (6 reactivos por cada evaluación), en este ejercicio destacaremos el que parece más importante con respecto a los resultados y la situación particular del equipo.

Clan

Este cuadrante se puede considerar el que mejores resultados numéricos ofreció ya que continuó con un valor alto y una tendencia de crecimiento acercándose al valor preferido. Sin embargo, pudiera ser importante hacer un análisis más detallado al respecto ya que se encontró con circunstancias particulares tanto en las acciones que se llevaron a cabo como en el contexto de cambios en la organización.

- **Factores y circunstancias:** Al ser un cuadrante asociado a valores como colaboración, y trabajo en equipo; este se vio ante impedimentos relacionados con la dinámica de trabajo en casa ocasionada por el COVID. Al mismo tiempo existió integración de una cantidad importante de miembros al equipo que sólo han tomado parte de actividades de forma virtual o remota, y finalmente los cambios en la estructura de la organización trajeron cambios de supervisores o líderes directos lo cual puede tener un impacto en la relación del equipo y sus sinergias.
- **Acciones asociadas a la intervención:** Los mecanismos propios del desarrollo ágil permitieron que el contacto diario y directo entre miembros del equipo se siguiera dando de forma “normal”. Se generaron sesiones de uno a uno con cada colaborador de forma periódica, así como con cada equipo para proveer de transparencia y comunicación. Se generó un entrenamiento asociado al valor de “ownership” en una parte del equipo.
- **Reactivo relevante:** Manejo o Administración de las Personas

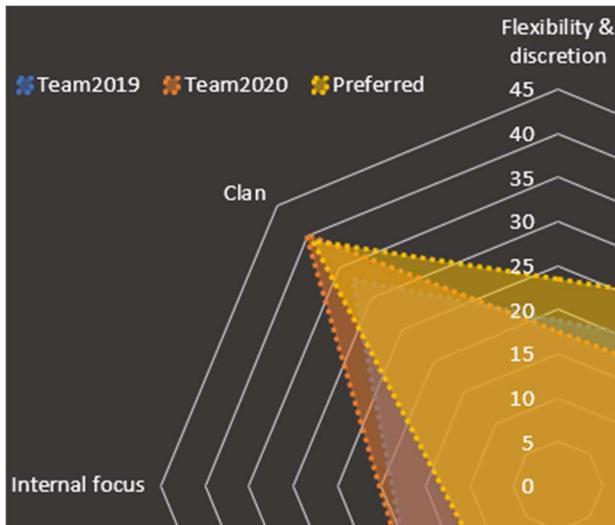


Tabla 5: Administración de las Personas OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Clan. Elaboración propia

| Quadrant | Team2019 | Team2020 | Preferred |
|----------|----------|----------|-----------|
| Clan | 33 | 40 | 39 |

Ilustración 21: Administración de las Personas OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Clan. Elaboración propia

La imagen 21 y sus respectivos valores en la tabla 5 muestran el detalle del cuadrante clan en cuanto al reactivo asociado a la administración de las personas. Este está asociado a trabajo en equipo, consenso y participación. La imagen muestra los valores de las respuestas del equipo en 2019 (azul), del equipo en 2020 (naranja), y el valor de preferido establecido el año pasado. La relevancia del reactivo está en que al menos en este rubro (que es tal vez de los más representativos para Clan), el valor obtenido este año está incluso por arriba del valor preferido, y considerablemente arriba de lo reportado el año pasado. Al parecer las acciones de comunicación y contacto directo con el equipo, aunque fuera de forma virtual, no sólo ayudaron a no tener bajas en los valores generales de clan, sino que incluso lo impulsaron más allá del valor del año pasado como ya se ha visto en los resultados generales

- **Preguntas:**
 - ¿Qué tipo de impacto tuvo la inclusión de nuevas personas en el equipo con respecto a las características de una organización fuerte en el cuadrante de clan?

Adhocracia

Este cuadrante es en cierta forma, en cuanto a valores numéricos, la otra cara de la moneda con respecto a Clan. Este cuadrante tuvo movimientos “decreciendo” sus valores del 2019,

y estando más lejos de los valores preferidos y por ende de estar más cerca de una organización innovadora y creativa. A continuación, se analizará a más detalle el caso.

- Factores y circunstancias:** Similar al caso de clan, el impacto de los efectos del COVID generaron menores posibilidades de desarrollar ideas en el equipo, ya que este proceso tendría que llevarse de forma virtual. Sin embargo, el origen de la situación tiene una razón diferente. Dentro del equipo no existía un proceso o mecanismo que permitiera que estas interacciones o discusiones entre miembros del equipo se llevaran a cabo. Algo que sí pudo haber influenciado, es que, debido a las circunstancias de la industria, el tiempo es un rubro aún más limitado para la organización y las cargas de la operación son más fuertes, por lo que no existían tampoco espacios para desarrollo de ideas y procesos de creatividad.
- Acciones asociadas a la intervención:** El entrenamiento de *ownership* a una parte del equipo, estaba destinado entre otras cosas a generar impulsar la idea de auto gestión que puede ayudar al rubro de innovación. También se estableció un mecanismo de generación de ideas que está siendo probado con necesidades reales del equipo. Además, se agendaron entrenamientos de resolución de problemas para impulsar la creatividad del equipo, aunque aún no se efectúan o no se ha esparcido en la totalidad del equipo.
- Reactivo relevante:** Énfasis estratégico

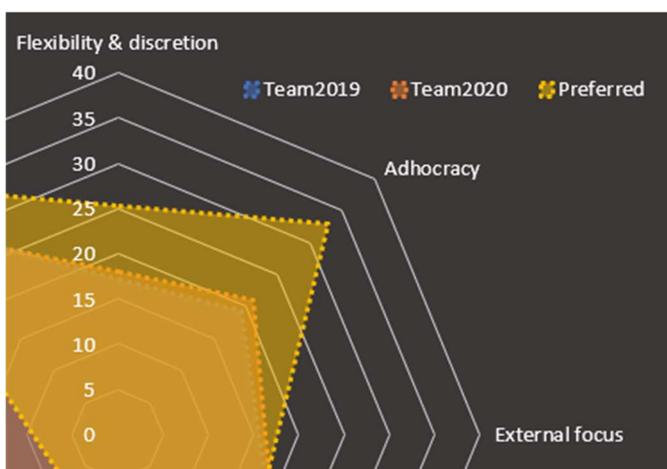


Tabla 6: Énfasis Estratégico OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Adhocracia. Elaboración propia

| Quadrant | Team2019 | Team2020 | Preferred |
|-----------|----------|----------|-----------|
| Adhocracy | 19 | 21 | 33 |

Ilustración 22: Énfasis Estratégico OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Adhocracia. Elaboración propia

Tomamos el ejemplo establecido en la imagen 22 y la tabla 6 con respecto al reactivo de énfasis estratégico asociado a Adhocracia. Este reactivo se refiere a que la organización busca la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos retos, además de que el hecho de proponer ideas es valorado. Este es el único reactivo en el que hubo un incremento con respecto al año pasado. Del resto cuatro de cinco retrocedieron. El mensaje es claro, dentro de la organización local, no se percibe al equipo como un lugar en el que se busque la creatividad, o los productos más vanguardistas o se tomen riesgos. Se consideran estos rubros a pesar de que se trabaja con tecnología de punta. Por otro lado, las actividades que se llevaron a cabo para el fomento de esta área tuvieron limitantes en cuanto a no cubrieron a toda la población en el equipo, y el mecanismo de ideas es muy reciente como para generar una cultura de innovación e ideas ya establecida. Cabe señalar que se hereda un poco el sentir de que la organización global y la unidad de negocio están en similares circunstancias. El criterio de éxito pasa antes por factores como clan o mercado, antes de rubros de adhocracia a nivel global. Finalmente, la orientación completamente al mercado dictada por las circunstancias de la operación puede ser otro factor que ha “reprimido” las actividades de innovación ya establecidas y la posibilidad de ejecutarlas.

- **Preguntas:**
 - ¿Cómo generar una cultura de generación de ideas bajo un esquema de tiempos muy limitados y espacios de comunicación sólo virtuales?

Mercado

Dentro del cuadrante de mercado en realidad no se consideraba que se necesitara de un cambio de forma tan clara. A pesar de que el valor preferido era un poco más bajo que los valores evaluados por el equipo en ambos años, no se establecieron acciones exclusivas para este rubro. Sin embargo, si hubo circunstancias en este periodo que contribuyeron al valor obtenido actualmente.

- **Factores y circunstancias:** Las circunstancias económicas del mundo y de la industria, han generado un sentido que ha establecido ciertos rasgos de mercado y jerarquía como más relevantes en este momento de “crisis global”. En el caso de

mercado se refirió a la orientación completa a resultados, manejo de los recursos de forma eficiente dadas las circunstancias y la re-priorización de actividades hacia temas que mantengan la competitividad y los objetivos establecidos.

- **Acciones asociadas a la intervención:** La ejecución de las metodologías ágiles desde el punto de vista del proyecto pudieran considerarse como un mecanismo asociada a fomentar la competitividad y los procesos productivos del equipo de forma orgánica. El planteamiento de la visión considerando elementos de calidad y satisfacción al cliente, así como las perspectivas periódicas con respecto al negocio y las expectativas de la organización global, fueron proceso de comunicación orientados a este rubro.
- **Reactivo relevante:** Características Dominantes



Tabla 7: Características Dominantes OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Mercado. Elaboración propia

| Quadrant | Team2019 | Team2020 | Preferred |
|----------|----------|----------|-----------|
| Market | 28 | 28 | 29 |

Ilustración 23: Características Dominantes OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Mercado. Elaboración propia

La figura 23 y la tabla 7 muestran la información con respecto al reactivo de Características Dominantes de la organización con respecto al cuadrante de Mercado. Se podría considerar que resume un poco todos los otros reactivos con ligeras diferencias. La percepción de la relevancia del rubro de mercado (que se relaciona con la orientación a resultados y contar

con gente que cubra con sus actividades) se ha reforzado en la actualidad. La percepción del equipo con respecto a este rubro no ha cambiado (valores generales de 25 para ambos años, y para este reactivo de 28), lo que probablemente haya cambiado es que los factores preferidos hacia mercado en este momento si pudieran ser más altos con respecto al año pasado (el valor general el año pasado que se estableció fue de 20). Muchos de los mensajes organizacionales han estado orientados a este rubro, por lo tanto, se puede inferir que, si se replanteara el valor preferido para mercado, sería mayor en este 2020.

- **Preguntas:**

- ¿Si se reajustaran los valores preferidos establecidos en el 2019, que tanto podría cambiar el rubro de mercado? ¿Valdría la pena reajustar los valores?

Jerarquía

El cuadrante de jerarquía era el único que después del diagnóstico inicial, se establecía como el que debía de hacerse menos relevante o disminuir en sus valores. Se tomaron medidas estructurales en la organización a nivel unidad de negocio que debieron de haber influido en el resultado de esta evaluación. Sin embargo, el valor se mantuvo igual con respecto a lo obtenido el año pasado. A continuación, un análisis sobre los factores que pudieron haber afectado este proceso.

- **Factores y circunstancias:** En este rubro existe también un impacto similar al que se habló en la sección previa (mercado). Las circunstancias económicas del mundo y por lo tanto de la industria, establecieron rasgos de jerarquía que en la actualidad pueden aparecer como aún más relevantes. Algunos de los rasgos o factores a los que nos referimos son: eficiencia, control en las operaciones, entregas confiables, y planeaciones sin contratiempos.
- **Acciones asociadas a la intervención:** Uno de los cambios fundamentales de la unidad de negocio fue el de la nueva estructura organizacional que establecía nuevos roles y una separación en la administración de los recursos humanos y de proyecto. Lo anterior generó una estructura mucho más horizontal con menos

“capas” de líderes administrativos, menores elementos burocráticos y más contacto directo entre los miembros del equipo y sus supervisores. Ahora los supervisores cubrirían un rol más de facilitadores y las dinámicas jefe-subordinado, estaría dejándose atrás poco a poco.

- **Reactivo relevante:** Criterio de Éxito

La información contenida en la figura 24 y la tabla 8 muestran el contenido del reactivo asociado a los criterios de éxito. Los conceptos asociados a criterios de éxito desde la perspectiva de jerarquía son eficiencia, entregas confiables, planeación apropiada, producción de bajo costos etc. La relevancia de este reactivo es por lo atípico de su valor (31) para el resultado del equipo en 2020. Su resultado para 2020 no sólo es uno de los dos que incrementa su valor con respecto al resultado del 2019, sino que además es el que proporciona el valor más alto para el cuadrante de jerarquía en toda la encuesta. Sin este valor, el promedio del cuadrante jerarquía (todos los reactivos) sería de 20, y por lo tanto tendría una tendencia a la baja (ya que el promedio de todos los reactivos de jerarquía de 2019 fue 22), que es básicamente lo que se buscaba para este año. Es por ello que el análisis de este caso se debe de hacer con más detalle. El cambio de estructura hacia una más horizontal, y la eliminación de ciertos rubros burocráticos si tuvieron efecto. Cuatro de los seis reactivos para jerarquía descienden de valor o se mantienen igual con respecto a 2019. Se percibe que las reglas y políticas son menos influyentes para mantener unida a la organización, teniendo más peso la confianza (clan) o el énfasis en lograr objetivos. Sin embargo, el impacto y la sensación de la preferencia por la eficiencia, las entregas y planeación adecuada que se está dando en este momento pesó en el reactivo y por ende en el resto de la evaluación de jerarquía. Este es un ejemplo de cómo un factor de las circunstancias no previstas o con menor peso hace un año, generan un impacto en nuestro análisis hoy.

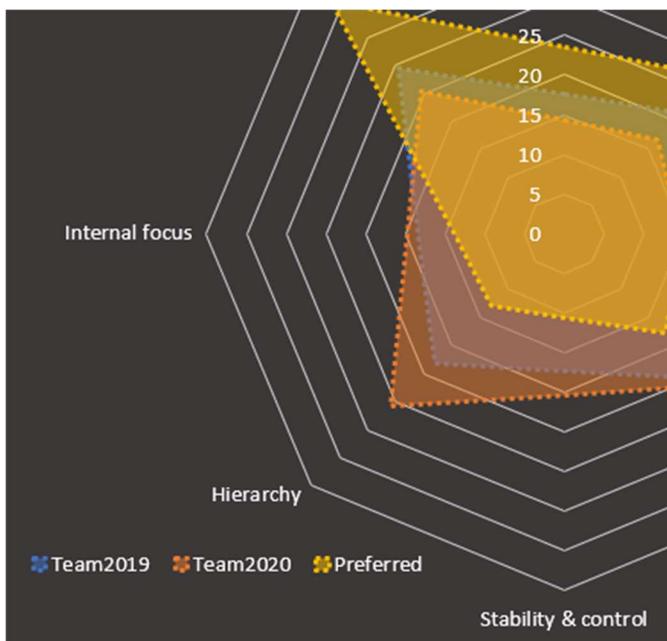


Tabla 8: Criterio de Éxito OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Jerarquía. Elaboración propia

| Quadrant | Team2019 | Team2020 | Preferred |
|----------|----------|----------|-----------|
| Market | 23 | 31 | 13 |

Ilustración 24: Criterio de Éxito OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019 - Jerarquía. Elaboración propia

Más información por reactivo con respecto a estas comparativas puede ser encontrada en el Anexo IV.

7.3.4.3.3. Comparativa Nuevos Miembros vs Miembros Existentes

Hasta este punto se han establecido resultados en donde hemos visto la participación de algunos factores externos que posiblemente impactaron los valores de la evaluación. Aquí podemos listar las acciones establecidas por la intervención y los cambios estructurales en la organización, el impacto del COVID tanto en el plano de las dinámicas de día a día, como su influencia en los mensajes de priorización de actividades orientadas a resultados. Sin embargo, existe un rubro que no hemos analizado a más detalle y es el del impacto de la integración de alrededor de un 25% de nuevos integrantes en el equipo. Esta integración no es (como nada en este proceso) una “normal”. Los nuevos miembros del equipo han permanecido en circunstancias virtuales desde incluso el proceso de reclutamiento. Los canales establecidos por el equipo de comunicación y adopción de elementos propios la cultura (intrínseca de la organización) han sido muy diferentes debido a esto. Por todo lo anterior es relevante ver como su postura con respecto a la cultura del equipo y también

identificar las diferencias que puedan tener con la gente que ya era parte del equipo. Adicionalmente, confirmaremos si estas diferencias generan un impacto en los resultados totales presentados en la sección 7.3.4.3.1

La siguiente información contendrá la perspectiva de tanto los nuevos integrantes (N) como de los ya existentes (E), tanto en el plano de la organización local (L) como la organización global (G). Por lo tanto, se presentarán por cada gráfica/tabla de la sección cuatro elementos:

- Team NL: nuevos miembros del equipo evaluando la plataforma localmente (México - azul)
- Team NG: nuevos miembros del equipo evaluando la plataforma globalmente (Mundial - naranja)
- Team EL: miembros existentes del equipo evaluando la plataforma localmente (México - gris)
- Team EG: miembros existentes del equipo evaluando la plataforma globalmente (Mundial - amarillo)

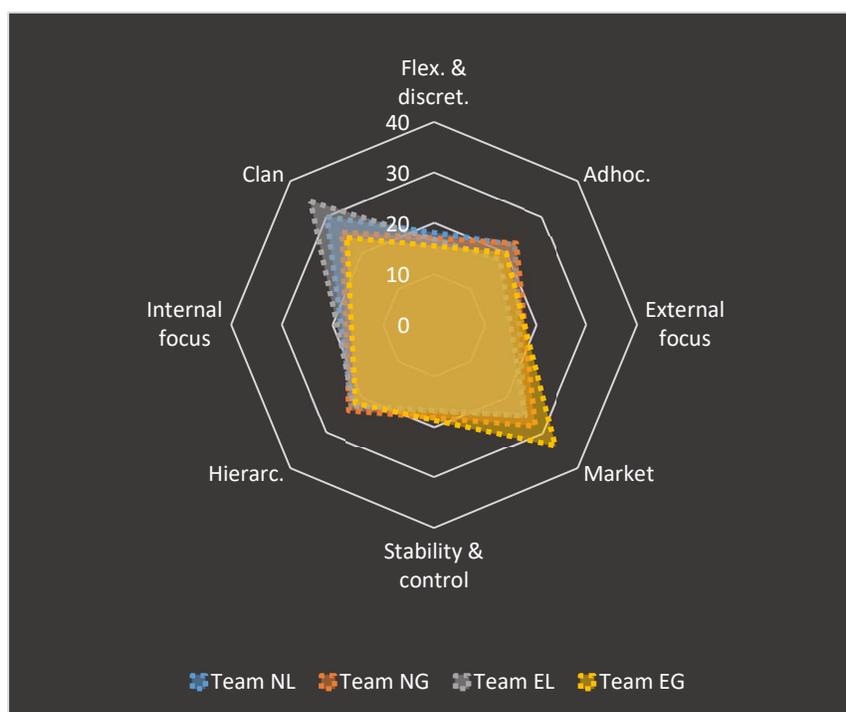


Ilustración 25: Resultado General OCAI 2020 Nuevo Equipo vs Equipo Existente. Elaboración propia

Tabla 9: Tabla 9: Ilustración 25: Resultado General OCAI 2020 Nuevo Equipo vs Equipo Existente. Elaboración propia

| Quadrant | Team NL | Team NG | Team EL | Team EG |
|-----------|---------|---------|---------|---------|
| Clan | 30 | 26 | 34 | 24 |
| Adhocracy | 22 | 23 | 18 | 20 |
| Market | 25 | 28 | 25 | 34 |
| Hierarchy | 23 | 24 | 22 | 22 |

La figura 25 y la tabla 9 resumen las diferencias encontradas entre los miembros del equipo tanto en el plano de la percepción de la organización local, como en la organización global. En un plano local, existe un mayor sentido de pertenencia o familia con los miembros existentes, por lo que sus valores de clan en todos los reactivos (y el resultado general) es más alto. Al mismo tiempo, estos miembros consideran que el área de adhocracia es menor a lo que los nuevos miembros del equipo perciben. Los rubros tanto de mercado como jerarquía son percibidos de forma muy similar, solo teniendo una ligera diferencia en jerarquía donde los nuevos miembros la perciben en un mayor nivel. En cuanto a la percepción de la organización global, las percepciones más diferenciadas están en mercado donde claramente los miembros existentes del equipo ven a esta organización con un nivel alto, mientras que los nuevos miembros del equipo si bien es el cuadrante que califican más alto, no lo hacen al mismo nivel. Los otros tres cuadrantes están relativamente cercanos entre ambos equipos, sin embargo, en todos los cuadrantes, el equipo nuevo los evaluó de forma mas alta. En síntesis, podríamos decir que los miembros existentes del equipo tienen un mayor sentido de familia en el equipo, y ven a la organización global como altamente orientada a mercado. Los nuevos miembros del equipo, si bien tiene similares tendencias, proveen de evaluaciones más parejas a todos los cuadrantes. Si lo ejemplificamos en términos geométricos, la gráfica del equipo existente sería un rombo con las puntas en los extremos de clan y mercado, mientras que la gráfica de los nuevos miembros del equipo sería más cuadrada con los valores más parejos en los cuatro cuadrantes pero cierta tendencia en la misma dirección a la del equipo existente.

En términos generales, aunque se ven diferencias en algunos casos pronunciadas entre los casos medidos, estos no inciden de forma importante en los resultados finales de

la evaluación de la totalidad del equipo en 2020. Si se hace una comparativa entre los valores preferidos y sólo los valores del equipo existente, las tendencias serían las mismas; las diferencias radicarían en el cuadrante de clan de forma teniendo un valor más alto y cercana a los valores preferidos, mientras que valores ligeramente más bajos en adhocracia. Los valores finales para mercado y jerarquía se mantendrían igual. Se pueden ver los datos por reactivo en el Anexo V, donde se aprecian circunstancias interesantes según el reactivo que no necesariamente siguen el promedio de los valores finales.

7.3.5. Conclusiones Generales de los Resultados Cualitativos y Cuantitativos

Esta sección busca consolidar las conclusiones a mayor detalle sobre las acciones emprendidas para la implementación de la propuesta (sección 6.1) y su análisis después de obtener los resultados en las secciones que abarcan la sección 7.3.

- Los cambios que emprendió la organización ayudaron a generar una estructura más horizontal y con menos capas jerárquicas. La separación de los liderazgos asociados a la administración de la gente, por un lado, y a los proyectos por otro, permitieron un enfoque a las posiciones y un mejor servicio a los colaboradores. La oficialización de roles ágiles también establece caminos claros para el desarrollo de posiciones completamente ágiles y por lo tanto su perfeccionamiento y especialización.
- El modelo “*Agile for People Management*” fue instaurado y ha tenido contribuciones importantes, sin embargo, no ha alcanzado a tener un impacto palpable en todos los rubros que se buscaba hasta este punto en el tiempo. Existen acciones que se tienen que seguir llevando a cabo como la comunicación constante de la visión y sus actualizaciones, ejercitar en mayor forma el mecanismo de discusión de ideas, los procesos de comunicación directa y periódica de forma individual y por equipo. También existen áreas que tienen que ampliar su universo como las sesiones de ownership y resolución de problemas o el monitoreo de procesos de cambio con mayor formalidad. El modelo puede modificarse y adaptar nuevas ideas que permitan la generación de un equipo con valores ágiles.
- El diagnóstico MSAI a los líderes de la organización ayuda a entender algunos de los resultados en la más reciente evaluación de OCAI para el equipo. Los líderes de la plataforma están mejor evaluados en el cuadrante de clan donde el equipo parece estar en mejor nivel. Según los resultados de ambos ejercicios, será imperativo reforzar las habilidades de liderazgo asociadas al cuadrante de mercado, y establecer un plan para el desarrollo de habilidades hacia adhocracia en un ambiente con limitantes de tiempo.
- El equipo de plataforma es uno de los más experimentados en el uso de la metodología ágil desde un punto de vista del proceso. Tiene altos grados de

evaluación en casi la totalidad de su población y es uno de los referentes ágiles para el resto de la organización de ingeniería en la localidad. El conocimiento en la metodología y sus prácticas han ayudado a cubrir algunos rubros del plano cultural asociados al “mindset” (sobre todo aquellos asociados a la cooperación y el cambio de prioridades) que no fueron previstos cuando se inició la adopción de estas metodologías.

- A pesar de la inclusión de una cuarta parte del equipo en este año, el equipo tiene un grado de entrenamiento alto, correspondiente a más del 75% de su gente habiendo cursado algún rubro asociado a metodologías ágiles siendo aplicadas al momento.
- Desde el plano cultural los resultados generados este año en la encuesta OCAI muestran consistencia con lo visto el año pasado y resultados mixtos debido a cambios ligeros en algunos rubros.
 - Las circunstancias económicas de la industria han reforzado mensajes en donde elementos como la orientación a resultados y la eficiencia parecieran tener un mayor peso que el año pasado. Esto puede afectar los valores de referencia que se establecieron el año pasado al generar el diagnóstico.
 - La organización tiene una tendencia de crecimiento en el plano de desarrollo humano, pero decrece en el área de innovación. Los rubros asociados a la orientación de resultados y el control estructural no se movieron en un plano general. En el área asociada a la jerarquía (control estructural y eficiencia), los cambios planteados por la organización parecen haber ayudado, pero las circunstancias de la industria parecen contrarrestar estos efectos en la aplicación del instrumento (ver sección 7.3.4.2.2 cuadrante jerarquía).
 - La inclusión de nuevos miembros en el equipo durante ese año (25% del equipo) no impacta de forma trascendente los resultados finales del ejercicio. Pero un análisis a detalle de las comparativa puede dar luz a posibles cambios en un futuro (ver Anexo V, Criterios de Éxito). Los nuevos

miembros del equipo vislumbran las mismas tendencias de respuestas que los integrantes ya existentes, pero en un grado o nivel menor.

- En general, los resultados obtenidos muestran una organización madura en cuanto a la utilización y conocimiento de metodologías ágiles, pero con elementos culturales por debajo de su experiencia en los proyectos. Las acciones tomadas fueron mayormente positivas, pero tienen que continuar para lograr un mayor nivel de penetración en el equipo. Por lo pronto, han servido para mantener las tendencias vistas y en algunos casos incrementarlas con respecto a las obtenidas en el diagnóstico inicial a pesar del cambio radical en el día a día comparativamente con el año pasado (efectos COVID, cambio estructural, circunstancias de la Industria, etc). En términos de Kotter, el paso relevante en este momento es el de integrar esos cambios a la cultura propia de la organización de forma permanente, por lo tanto, el proceso debe de seguir. El empleo de procesos formales monitoreados e indicadores medibles de forma sostenida y periódica ayudará a la consolidación del cambio ágil en el equipo.

8. Discusión final

Este capítulo busca proveer una interpretación a los resultados y conclusiones previamente mencionadas. Parte del contenido de este capítulo se verán de forma más concreta en los apartados de conclusiones y recomendaciones que siguen a este capítulo. A continuación, dentro del cuerpo de este capítulo se tocarán temas como los hallazgos e impactos de este ejercicio, que aspectos de mejora se podrían considerar en un esfuerzo inicial o subsecuente y la trascendencia del caso, que buscará simplemente cerrar el ciclo y los conceptos que se plantearon en la sección 1.7 cuando hablábamos del problema, la relevancia de esta intervención y su justificación.

8.1 Consecuencias de la aplicación de la estrategia

En esta sección hablaremos de las consecuencias de la integración. Estas considero, son resultado tanto del trabajo en proyectos bajo la metodología y los cambios de estrategia, como del modelo e indicadores que se estableció en este esfuerzo.

Existen algunas consecuencias u efectos obvios dado las actividades que se llevaron a cabo, listaré las más importantes. La generación de un diagnóstico cultural asociado a valores ágiles para la organización, la generación y medición de indicadores de la transformación, el establecimiento del modelo y de incitativas para impulsar elementos ágiles como mecanismo de generación de ideas, procesos de retroalimentación periódicos, un pequeño estudio sobre el cambio etc.

Sin embargo, existen otras consecuencias que si bien son evidentes, no cuentan con un material o número detrás pero que considero bastante importantes. El equipo tiene una plena identificación y visibilidad como uno de los precursores y cuerpos organizacionales más experimentados en ágil en la localidad. Junto con tal vez un par más, ha podido ayudar a dirigir conversaciones asociadas al tema, y ahora la organización en general en la localidad se ha volcado hacia el tema. Previos miembros del equipo han tomado otras posiciones o roles en ciertos foros, liderando esfuerzos o planteando opiniones y puntos sobre la

experiencia de nuestro proceso. Desde el punto de vista de la operación del equipo, podemos observar niveles de participación y comunicación mas fuertes en el equipo. La gente trae sus opiniones y consideraciones cada vez más a foros ya sea asociados al proyecto o en un ámbito con supervisores/administrativos. Si bien se podría argumentar que es un proceso normal de madurez de un colaborador el comunicarse mejor, los canales establecidos y el flujo planteado si presenta diferencias a años previos. Por lo mismo existe mayor nivel de transparencia en lo que sucede en el equipo gracias a las sesiones, individuales, por equipo o a nivel organización que se tienen para tratar temas diversos. Pero tal vez el punto más notorio es la claridad de las prioridades una vez que se establecen los eventos de planeación y comunicación respectivos. En cuanto a conceptos importantes, existe ahora un entendimiento claro de la expectativa del equipo en cuando a “ownership” y también se en cuanto a lo que le cambio ha sido y significado para nosotros. Finalmente, se tuvo a pesar de las circunstancias de confinamiento, un proceso de integración de nuevo personal relativamente efectivo. Los eventos estándar de ágil, los mecanismos de comunicación adquiridos además de la nueva estructura y realineación de liderazgos ayudaron a este proceso.

8.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

Después de un proceso como el de este estudio con cerca de dos años de duración y muchos cambios durante el mismo, definitivamente se pueden observar cosas que pudieron haber sido diferentes. Cabe señalar que aquí listaremos elementos desde un punto de vista ideal, solo como base de referencia, pero sabiendo que puede ser una circunstancia un tanto utópica. Con esto en mente a continuación algunas ideas o consideraciones:

- Contar con **el mismo universo** de personas en el estudio de principio a fin: Las circunstancias de la organización y el año hicieron que cambiara este aspecto, que en retrospectiva permitió un mejor análisis y mayor claridad en los resultados. Sin embargo, haber contado con el mismo universo de principio a fin pudo haber

ayudado a tener claridad antes de los procesos de implementación y ajustar lo necesario, pero bajo el mismo “marco”.

- Sería de un enorme valor didáctico y experimental llevar a cabo este ejercicio con un equipo con poco o nulo conocimiento previo de metodologías ágiles y los aspectos culturales asociados. En este marco, creería que los cambios después de un proceso de implementación serían más notorios sustanciales en un plano cultural (no así para el plano de experiencia). Y probablemente nos diera más luz, ideas o consideraciones que dadas las características de nuestro universo no fueron vistas o establecidas.
- Los siguientes rubros son asociados a los indicadores empleados por lo tanto están encapsulados en esta sección:
 - Indicador Ágil de Entrenamiento: Ampliar su capacidad al clasificar que tipo de entrenamiento o metodología ágil se ha tomado. Actualmente sólo aplicaba como positivo para cualquiera de éstas
 - Indicador Ágil de Cultura: Revisar los valores de referencia para el OCAI sobre todo en los planos de Mercado y Jerarquía. Los valores buscados para jerarquía eran de una disminución y para mercado no se planteó una meta. Los resultados nos dieron que jerarquía se mantuvo y mercado incrementó. Lo anterior hace sentido debido al año y los mensajes asociados a las necesidades que la organización considera más valiosas ahora. Valdría la pena replantear los valores de referencia del liderazgo y realmente ver si estas tendencias inicialmente buscadas hacen sentido en este momento. Mi teoría es que mercado sería un objetivo que se buscarían reforzar (incrementar) y ciertos elementos de jerarquía se buscarían mantener a diferencia de nuestra primera consideración que fue la de disminuirlos.
 - MSAI Ampliado: El diagnóstico a líderes de la organización fue llevado a cabo como un ejercicio de auto evaluación, sin embargo, tener una visión de su entorno y la gente que trabaja puede resultar de bastante utilidad ya que

daría una visión 360°, y una percepción más allá de la personal sobre los elementos más importantes del líder en cuanto a su operación.

- Para establecer la utilidad de ágil en la operación en un marco de negocio, es necesario tener indicadores de esta índole. Los que se proporcionan en este estudio son sobre el proceso ágil en sí, y como cubrir de cierta forma la transformación ágil completa. El tema de como esta transformación tenga un impacto económico en la organización es un tema pendiente, y tal vez un estudio propio que sólo puede partir de tener los métricos que aquí consideramos y trabajar con ellos ahora correlacionando resultados del negocio y buscando patrones.

8.3 Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso

Esta sección busca cerrar el ciclo que fue establecido de forma explícita en la sección 1.7 asociada a la justificación de este estudio. En esa sección se justificaba el estudio con el objeto de obtener información, indicadores y una estrategia para lograr una transformación cultural ágil. En mayor o menor medida, según el indicador y la acción considerada, podemos establecer que esos rubros fueron completados. Sabemos que hay cosas que tienen que continuar y veremos más al respecto en las conclusiones y recomendaciones, pero el trabajo considerado para el estudio se hizo. Que tan grande son en relevancia y sobre todo en trascendencia es una respuesta que ahora es claro, se verán con más tiempo. Los procesos culturales, a diferencia de sus contrapartes técnicas, requieren de procesos más prolongados para ver resultados “esperados” y eso fue uno de los aprendizajes más claros en el ejercicio.

Sin embargo, algo que considero relevante aún con los resultados observados en este punto, es la propuesta que se generó. La idea de tener indicadores en varios ámbitos, e iniciar con el concepto de llevar conceptos ágiles a la administración de personal es algo que al menos en los estudios revisados para este proyecto, no se había manejado. Este concepto es muy mejorable y ajustable según la organización en la que se genere, pero los

objetivos y la visión o perspectiva del líder deben de ser relativamente cercanos. Retomando el tema de los indicadores, el ejercicio de utilizar a Cameron y Quinn como un marco para el diagnóstico, análisis e implementación de una estrategia orientada al crecimiento en valores cercanos a los profesados por metodologías ágiles, es un rubro tampoco observado en estudios similares previos y que trataremos de impulsar más en la organización. A este instrumento, y a estas herramientas es a las que nos referíamos en la sección 1.7 cuando mencionamos *“hacer uso de herramientas adquiridas e investigadas en ámbitos de recursos humanos, y aplicarlas a un proceso dentro de un marco que pareciera muy técnico”*. Creemos que la similitud de los conceptos ágiles, su filosofía, y búsqueda estaba muy ligada a conceptos como adhocracias u organizaciones de índole colaborativa plateados por los autores ya mencionados o Mintzberg; y por lo tanto valía la pena hacer un ejercicio de análisis y de implementación.

Aún el cambio sustancial no se ha llevado a cabo, pero el panorama es diferente a hace un par de años. Los términos ágiles y el apoyo organizacional son más evidentes para más personas. La sensación de tener que cambiar es generalizada, ahora es cuestión de hacer el proceso completo, y es en donde este estudio puede ayudar, ya que plantear un marco e indicadores que puede establecer el camino. La relevancia entonces está establecida; la trascendencia, depende de la disciplina en la que se lleve a cabo el proceso a través del tiempo.

Conclusiones

Esta sección cubre las conclusiones generales con respecto a este estudio, el proceso de implementación y su análisis.

- El objeto de este estudio y el proceso que lo desembocó, además de los establecidos en las secciones iniciales del documento, es asegurar una mejora de las circunstancias de los miembros del equipo, y por consecuencia de la organización. Se pretende que al final se tenga una claridad del estado del equipo en cuanto a la migración a una cultura ágil, saber en qué se ha avanzado y qué falta. Se considera que lograr una organización con estos valores generará un ambiente laboral donde cada miembro sepa la importancia de su rol y donde su opinión sea considerada en las decisiones de la organización. Una empresa así, donde se privilegia el trato con las personas y su desarrollo personal, además de que se fomenta más la innovación y la creatividad logra resultados de negocio que ayudan a la organización a ser mejor y más efectiva.
- Este estudio permitió un análisis profundo del equipo a través del tiempo, el diseño e implementación de una intervención y la medición y análisis de los resultados. Podemos listar los siguientes elementos relevantes obtenidos de este proceso:
 - Un marco teórico del proceso de intervención.
 - Un marco contextual y de la industria donde el equipo se desarrolla
 - Un diagnóstico del equipo y la generación de marcos de referencia para su evaluación
 - La generación de un modelo y estrategia de intervención que permitiera generar un cambio asociado a la cultura ágil de la organización.
 - La colaboración con otras áreas de la compañía asociadas al movimiento ágil para encausar esfuerzos que fuera de propósito general.
 - La implementación del modelo “Agile for People Management” en donde se establecen mecanismos de transparencia y comunicación continua (que

fueron muy útiles ahora en circunstancias virtuales), mecanismos de generación de ideas y procesos de aprendizaje orientados al cambio, ownership y resolución de problemas.

- El diagnóstico de los líderes de la plataforma bajo el instrumento MSAI
- La formulación y medición de índices de agilidad que contemplaban el rubro de experiencia, entrenamiento y cambio cultural a través del OCAI.
- Debe existir acompañamiento estructural en las transformaciones ágiles y completas de las organizaciones. En este caso fue reflejado por el cambio en el modelo jerárquico de la organización, al hacerse más horizontal, y en el establecimiento formal de roles ágiles dentro de las descripciones de puestos en la compañía.
- El modelo de comunicación continuo y cercano, a través de eventos específicos de la metodología Scrum, como *stand ups*, retrospectivas o procesos de planeación periódicos, probaron su valor dentro de las circunstancias existentes en la compañía por el COVID. El flujo de comunicación y conocimiento del avance del proyecto, gracias a estos medios, permitió que el impacto de la pandemia no fuera tan drástico como pudo haber sido gracias a la mayor colaboración entre todos.
- El equipo de plataforma es uno de los equipos más experimentados en el área de las metodologías ágiles dentro de la localidad. Esa fortaleza le puede permitir servir de referencia tanto para casos de éxito como errores en el proceso. La experiencia en la metodología desde el punto de vista de la ejecución y proceso ayuda a ciertos aspectos culturales, pero acciones en específico sobre esta área deben de continuarse y llevarse a cabo.
- En el equipo existen ya valores mayores al 70% en cuanto al entrenamiento formal y experiencia suficiente en metodologías ágiles, lo que supone una predisposición adecuada a contar con una consciencia de nuestros valores y contar con comportamientos apropiados típicos de las organizaciones culturalmente ágiles.
- El proceso de generación de ideas es reciente y necesita de una mayor cantidad de ejemplos para evaluar su efectividad; pero hasta el momento se muestra como un

buen foro para desahogar propuestas y generar una discusión que en otras circunstancias no sería posible con los actuales canales y prácticas en el equipo. Si bien el proceso tardó en generarse y aún no alcanza a generar un impacto real en la evaluación de las áreas asociadas a creatividad y adhocracia, el cuidado de este rubro deberá mantenerse y ampliarse.

- La evidencia establecida hasta el momento a través de los procesos de discusión en equipo, muestran que existe un grado de consciencia y capacidad de reacción desarrollada por experiencias previas, pero todavía no un proceso maduro de cambio, en particular en aquellos aspectos planeados o buscados por la organización. Esperamos que esta experiencia además de establecer las áreas de oportunidad previas permita empezar a establecer algunos otros puntos faltantes, como el establecimiento y comunicación mejor de la visión, de la generación de indicadores claros, el monitoreo y la adaptabilidad de las lecciones aprendidas a la cultura del equipo, de forma permanente.
- El diagnóstico al equipo de liderazgo generado (MSAI) nos da una idea de donde las personas que guían a organización encuentran sus habilidades y áreas de oportunidad. La aplicación ayuda a explicar parte de los resultados obtenidos en el OCAI ya que, si muestran relación, y claramente establece donde hay que preparar al liderazgo al cruzar los datos con lo observado en los resultados finales del ámbito cultural. Esto debe ser parte del plan de desarrollo de los líderes en la organización.
- Los resultados finales en el ámbito cultural (aplicación OCAI 2020) muestran resultados mixtos. Dejan claro que los procesos de cambio cultural toman más tiempo y que se necesita de constancia en la aplicación del cambio y procesos de comunicación muy claros para el equipo. Las ideas propuestas deben de continuar por un periodo de tiempo más amplio y deben de gozar de flujos de retroalimentación. Los factores particulares suscitados durante el periodo en el que se desarrolló este estudio (en particular el 2020) han puesto a prueba la capacidad del equipo para manejar y reaccionar a los cambios. Tanto el manejo a nivel proceso de la metodología, como algunas de acciones establecidas en la

propuesta (en particular las asociadas al cuadrante clan), han apoyado a mantener al equipo operativamente de forma apropiada, y aun teniendo un sentido de pertenencia que sigue siendo representativo.

- Resultado colateral de los esfuerzos ágiles en esta organización han sido que la gente involucrada en este proceso ha tomado otros roles más amplios en organizaciones paralelas.

Al final de este ejercicio, puedo concluir que el proceso de la transformación ágil en el equipo desde un plano cultural está en marcha y tiene bases con las cuales se puede caminar hacia una consolidación final. Si bien existen pendientes y valores en ciertas áreas que sería ideal que estuvieran en diferente posición, hay elementos como base para continuar este proceso. Sin embargo, para dar los siguientes pasos, es necesario tomar medidas y acciones que complementen lo hecho. Esto será comentado de mayor forma en la sección siguiente.

Recomendaciones

Estas son algunas ideas generales de las recomendaciones y acciones posteriores para lograr la consolidación del cambio cultural que se ha iniciado.

- Con respecto a la intervención en general: Se tiene que continuar con las actividades establecidas en el modelo “Agile for people management” y los procesos de medición periódicos para saber el estado del equipo. Se pueden trazar metas anuales y modificar el modelo, pero debe de ver como un proceso periódico a partir de ahora.
- Con respecto a valores de referencia para el cambio cultural: Se podrían considerar la reformulación de los valores preferidos para la encuesta OCAI, ya que los cambios durante el último año definitivamente tuvieron un efecto en las comunicaciones organizacionales y las prioridades establecidas.
- Con respecto al diagnóstico de líderes: Ampliar el diagnóstico de líderes a través del MSAI a sus equipos para tener la visión completa de sus circunstancias.
- Con respecto a características específicas de algún cuadrante:
 - Generar equipos autodirigidos: Ampliar la búsqueda de gobernabilidad interna que aplique al manejo de tiempos, evaluaciones y compensación desde el mismo equipo, con más empoderamiento. Lo anterior beneficiaría a los rubros de jerarquía y clan.
 - Indicadores que aporten a elementos de mercado: Falta especificar mejor la correlación de los índices de agilidad con indicadores de desempeño financiero o de desarrollo humano en la organización.
 - Creatividad e innovación: (adhocracia): El proceso de generación de ideas debe de fermentarse y retroalimentarse. Puede ser sujeto a cambios o ajustes, pero no debe de detenerse aun en tiempos de cargas fuertes en la organización. Al estar orientado a las necesidades del equipo debe de ayudar a ser siempre relevante y un motor de creatividad al interior del equipo.
 - Con respecto a la transparencia y procesos de cambio:

- Las conclusiones con respecto al proceso de cambio deben de ser conocidas por toda la organización para generar una completa conciencia de las circunstancias. Se deben aprovechar los espacios que este estudio ha generado como las sesiones periódicas por equipo y los procesos de transparencia.
- Se debe de llevar la transición de una organización ágil y con un instinto de cambio desarrollado a más procesos formales de cambio.

Glosario

- 1. Unidad de Negocio:** Entidad administrativa en Continental Automotive que comprende una gama de productos específicos relacionados a una línea específica. Las unidades de negocio se integran a las divisiones y manejan sus productos de forma autónoma, contando con todas las áreas necesarias para la concepción, desarrollo, manufactura, mantenimiento y venta de éstos. Las unidades cuentan también con áreas centrales, como Finanzas, Recursos Humanos y Logística, entre otras. Normalmente las unidades de negocio están distribuidas en varias localidades alrededor del mundo.
- 2. Equipo de Plataforma:** También referido como equipo de “Desarrollo de Software Base para productos de telemática”. Se refiere al universo analizado como parte de este estudio. El equipo de plataforma desarrolla software base para los productos de Telemática, en Continental Automotive. Es parte de la unidad de negocio que inició el proceso de adquisición de metodologías ágiles y uno de los equipos que iniciaron la aplicación de estas metodologías. Si bien el equipo de plataforma comprende miembros en otras localidades, la unidad México cuenta con la mayor cantidad de miembros y un considerable nivel de experiencia en el área. El universo de este estudio se orientó sólo a las personas que forman parte de este equipo en México.
- 3. Telemática:** Según la real Academia Española, Telemática es la aplicación de técnicas de telecomunicación y de informática para la transmisión de información computarizada. En el contexto de este estudio, nos referimos a telemática como aquellas áreas asociadas a los productos automotrices que permiten la combinación de telecomunicaciones e informática para la recolección de datos del vehículo en aplicaciones de diagnósticos remotos, navegación, actualización de software

remoto, seguridad y/o protección. El equipo sujeto de este estudio desarrolla software de plataforma (base) para este tipo de productos dentro de Continental Automotive.

4. **Metodologías Ágiles:** Se refiere a la serie de metodologías planteadas por una serie de desarrolladores experimentados en la industria llamada *The Agile Alliance*, que buscaban establecer una serie de lineamientos que permitan el desarrollo de software de forma rápida y que se ajuste constantemente. Esta *alianza* generó una serie de valores y un manifiesto que establece su ideología y filosofía. Las metodologías generadas a partir de estos conceptos ofrecen un paradigma de desarrollo donde el proceso es orientado por los integrantes del equipo, la gente opera de forma más rápida, aprende y toma decisiones, por lo que genera más valor al adaptarse y reconfigurarse, en ambientes de incertidumbre. Las metodologías establecen eventos, dinámicas, procesos de monitoreo y una cultura propia de los equipos para llevar a cabo sus acciones. La sección 2.1 muestra más información al respecto.
5. **Cultura Organizacional:** En este estudio, nos referimos a cultura organizacional como al conjunto de creencias, hábitos, valores, ritos, tradiciones de una organización particular, su forma de ser y actuar.
6. **OCAI:** *Organizational Culture Assessment* por sus siglas en inglés, es el instrumento diagnóstico generado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn que permite conocer el estado de una organización en términos del modelo generado por ellos, conocido como Marco de Valores de Competencia, donde clasifican a toda organización dentro de 4 diferentes tipos según sus características, asociadas a valores, estructura y comportamientos en la organización. La medición y clasificación de estos elementos se hace en base a dos ejes principales. Uno, tiene implicaciones en la dinámica de la organización y parte de factores internos, en un extremo, a factores externos en el otro extremo. El segundo eje se asocia al nivel de libertad en los

procesos de la organización donde un extremo se refiere a un nivel amplio de flexibilidad y discrecionalidad, mientras que el otro extremo que asocia con control y estabilidad. Más detalles al respecto son presentados en las secciones 3.1 y 4.1 del estudio.

7. **MSAI:** *Management Skills Assessment Instrument* por sus siglas en inglés es un instrumento orientado a diagnosticar las habilidades de administración de líderes de la organización y la relación de estas habilidades con el tipo de organización que dirige, basado en el marco de Valores de Competencia, de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn. En ese estudio se emplea el instrumento como diagnóstico de los líderes de la organización estudiada y su contraste o similitud con las características (y clasificación) de sus equipos basados en la aplicación del instrumento OCAI.
8. **Clan:** Nos referimos a Clan como uno de los cuatro tipos de cultura organizacional establecidos por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn en su modelo de Marco de Valores de Competencia, como resultado del instrumento OCAI generado por ellos. La cultura organizacional asociada a clan incluye una orientación a la colaboración estrecha y mejor comunicación de sus miembros. Su efectividad se da a través del desarrollo humano de sus integrantes, con liderazgos de estilo facilitador.
9. **Adhocracia:** La Adhocracia según Henry Mintzberg es un tipo de estructura organizacional asociada a la generación de innovación y es lo contrario a una cultura burocrática. Busca generar equipos creativos que salgan de los términos estrictos de la estructura tradicional, donde la flexibilidad, el dinamismo permitan una rápida reacción ante el cambio. Más información al respecto se establece en la sección 2.2. Desde la perspectiva de Kim S. Cameron y Robert E, las organizaciones adhocráticas están orientadas a la creatividad y su efectividad radica en la innovación, con liderazgos de estilo emprendedor visionario.

10. Cultura Ágil: Nos referimos al conjunto de hábitos, valores, dinámicas, comportamientos y mentalidad dentro de un equipo u organización asociadas a lo planteado por *The Agile Alliance* en sus postulados y conceptos, al concebir ciertas metodologías apropiadas. Para este estudio, las características asociadas a una cultura ágil son similares a aquellas planteadas en las organizaciones clan y adhocráticas. Por un lado, tienen una orientación a la gente, la colaboración y participación en la toma de decisiones, y por otro, a la adaptación al cambio y la generación de ideas. En síntesis, se habla de cultura ágil en organizaciones donde existe empoderamiento de sus miembros en la toma de decisiones y las responsabilidades se han repartido de forma colaborativa y ágil, es capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes de su entorno.

11. Transformación Ágil: Se emplea el término aplicado a las instancias dentro del marco del estudio donde se plantea la adopción de metodologías ágiles, ya sea a nivel proceso o como cambio cultural en alguna organización.

Agile for People Management: Modelo planteado en el actual estudio para incorporar prácticas y conceptos asociados a metodologías ágiles en la administración de personas en una organización. Este concepto se explica en la sección 6.1. Cabe señalar que normalmente las metodologías ágiles están asociadas a una mentalidad, procesos, eventos y roles en la administración de proyectos. Algunos preceptos de la propuesta son: generación de visión y objetivos de la organización en un plano de desarrollo independiente de la administración de proyectos; implantación de equipos autodirigidos, incluso en la gobernabilidad del equipo (transparencia y “ownership”); mecanismos de generación y desarrollo de ideas y empleo de prácticas ágiles de retroalimentación; incremento de competencias y habilidades de resolución de problemas y adaptación al cambio.

12. Índice de Agilidad: Mecanismo de medición del estado ágil de una organización, también planteado como propuesta en este estudio. El índice de agilidad incluye el nivel de experiencia, entrenamiento y grado cultural de los valores ágiles de un equipo. Si bien el índice sólo refleja el nivel de madurez ágil del equipo, posteriores estudios podrían correlacionar esto con indicadores de desempeño y evaluar el impacto de una organización ágil a resultados operativos o financieros.

Bibliografía

- Arizton Advisory & Intelligence. (2018). Automotive Telematics Market: Global Outlook & Forecast 2019-2024. Recuperado de <https://www-emis.com.ezproxy.iteso.mx/php/search/doc?dcid=640799412&ebsco=1>
- Arizton Advisory & Intelligence. (2017). Automotive Infotainment Market: Global Outlook & Forecast 2018-2023. Recuperado de <https://www-emis.com.ezproxy.iteso.mx/php/search/doc?dcid=607045514&ebsco=1>
- Beck, Kent; et all (2001). Agile Manifesto. Recuperado de: <http://agilemanifesto.org/>
- Behm, Benjamin. (2014). Large-Scale Agile and Lean Transformation in a Globally Distributed Organization – Case Ericsson (Master’s Tesis). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/80713894.pdf>
- BIS Reasearch. (2017). Global Automotive Telematics Market – Analysis and Forecast 2017-2021. Recuperado de <https://www-emis.com.ezproxy.iteso.mx/php/search/doc?dcid=608848641&ebsco=1>
- Calderón, Sarah, Valverde, Jorge (2007). Metodologías Ágiles; Universidad Nacional de Trujillo; Trujillo Perú; pags. 37; recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43784053/METODOLOGIAS_AGILES.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556154100&Signature=vz%2FhIVCzRVDsQlcv3UmaAtXxLyM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUniversidad_Nacional_de_Trujillo.pdf
- Cameron, Kim; Quinn, Robert. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture; Jossey-Bass; U.S A, p. 242.
- Chappel, Lindsay. (2018). North America, Europe and the world TOP SUPPLIERS, Automotive News, p 3-15, recuperado de <https://www.autonews.com/assets/PDF/CA116090622.PDF>
- Euromonitor International, PASSPORT. (2018). Connected consumers: Future Mobility, Home and City. Recuperado de Passport Academic.
- Ground, Benoit; Meston, Francis; (2004). Reingeniería del Cambio: Diez claves para transformar la empresa; Alfaomega-Macomb.
- Hicks, Kristen. May 13th 2020. 6 essential skills for successful change management. Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/skills-change-management/>

- Johnson, Brian; Waterhouse, Peter. (2007). The Seven R's of Change Management; recuperado de <https://esj.com/articles/2007/01/30/the-seven-rs-of-change-management.aspx>
- Katumba, Brian; Knauss, Eric. (December 2014). Agile Development in Automotive Software Development: Challenges and Opportunities. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/281630920_Agile_Development_in_Automotive_Software_Development_Challenges_and_Opportunities
- Kuhnert, Felix; Stümer, Cristoph y Koster, Alex. (2018). Five trends transforming the Automotive Industry. PricewaterhouseCooper. Recuperado de https://www.pwc.at/de/publikationen/branchen-und-wirtschaftsstudien/easyc-five-trends-transforming-the-automotive-industry_2018.pdf
- Lazard, Roland Berger. (2017). Global Automotive Supplier Study 2018. Recuperado de https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_global_automotive_supplier_study_2018.pdf
- McKinsey Agile Tribe (Mackinsey&Company); (2017), The 5 Trademarks of Agile Organizations, pags 21.
- Michigan State University; (2019). Qualities of Effective Change Agents. Recuperado de <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/qualities-of-effective-change-agents/>
- MindTools Content Team; Mintzberg Organizational Configurations. Recuperado de https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_54.htm
- Misra, Subhas; Kumar, Vinod; Kumar, Uma. Success Factors of Agile Software Development. Carleton UNiveristy; Ottawa, Canada; pags. 7; recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/b399/562b1b54ff8ffdb2c2d132858c40fe6a968.pdf>
- Netscribes Inc. (2018). Global IoT in Automotive Market 2018-2023. Recuperado de <https://www-emis-com.ezproxy.iteso.mx/php/search/doc?dcid=626461561&ebsco=1>
- Palacios, Jerónimo; (2018), El Método Kanban. Recuperado de: <https://jeronimopalacios.com/kanban/>
- Paterek, Pawel; (2017). Agile Transformation in Project Organization: Knowledge Management Aspects and Challenges. Recuperado de <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/12035>
- PMQuality; (2012). El Modelo de Cambio de 8 Pasos de Kotter. Recuperado de <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-de-cambio-de-kotter.pdf>

- Roman, Greice; Marczak, Sabrina; Dutra, Alessandra; Priklandnicki, Rafael (2015). On the Agile Transformation in a Large-Complex Globally Distributed Company: Why Boarding this Journey, Steps Taken, and Main Foreseen Concerns. Presentado en 6th Brazilina Workshop on Agile Methods. Recuperado de <https://ieeexplore-ieee-org.ezproxy.iteso.mx/document/7932678>

Anexos

Anexo I – Diagnóstico OCAI 2019 Resultados por Reactivo

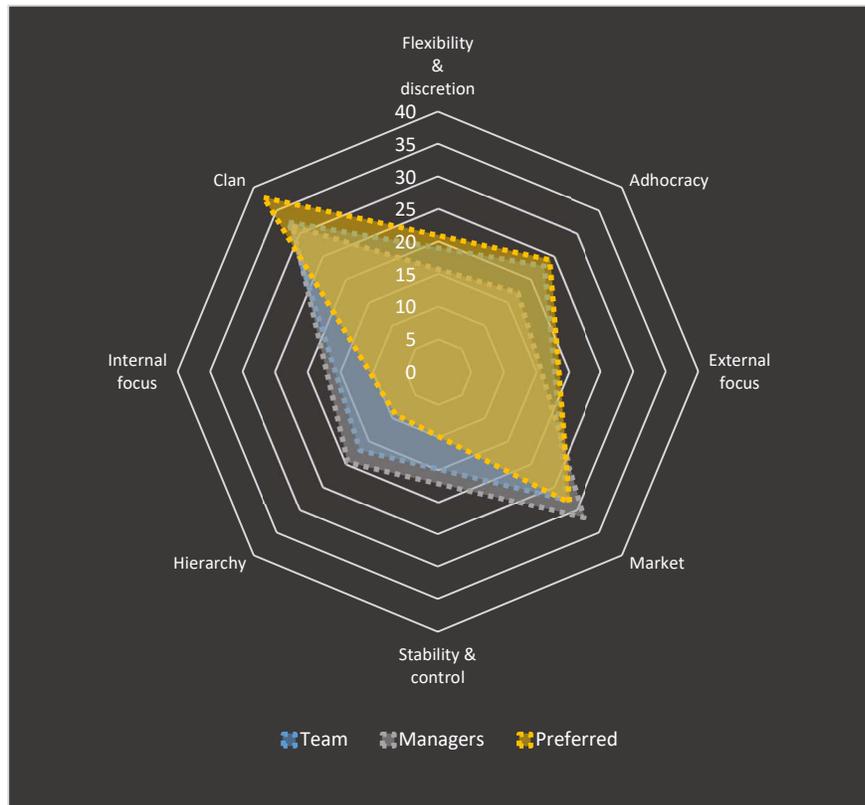
Esta sección muestra los resultados por reactivo del Diagnóstico OCAI cruzando los resultados entre el equipo y los gerentes de la unidad de negocio. Como se comentó en la sección 3.1 el diagnóstico cuenta con seis los reactivos base. Las respuestas que a continuación se mostrarán son agrupadas en graficas donde se pueden ver las percepciones locales, es decir, la evaluación del equipo en un plano local, la evaluación de gerentes en un plano local, y finalmente, la evaluación de los valores preferidos por los gerentes también en un plano local. El promedio de las siguientes respuestas son las que general el resultado mostrado en la sección 5.1 dentro de la Ilustración 7.

Características Dominantes

Descripción: Se refiere de forma general como es percibida la organización en la que se labora (en este caso evaluada de forma local). Ejemplos:

- Como una familia
→ clan.
- Dinámica y emprendedora → adhocracia.
- Orientada a resultados → mercado.
- Estructurada y controladora → jerarquía.

Ilustración 26: Resultado Diagnóstico OCAI Gerentes y Equipo para Características Dominantes. Elaboración Propia



Puntos de interés: valores similares del equipo y gerentes en clan, mercado y jerarquía. Según los valores preferidos, jerarquía claramente debe de reducirse, mientras que clan aumentarse. Adhocracia debe de incrementarse según gerentes, pero no es considerado así por el equipo.

Liderazgo Organizacional

Descripción: Forma de ejecutar el liderazgo en la organización. Ejemplos:

- Mentor, facilitador
→ clan.
- Emprendedor, toma de riesgos → adhocracia.
- Orientada a resultados, agresivo
→ mercado.
- Coordinador, organizador, eficiente → jerarquía.

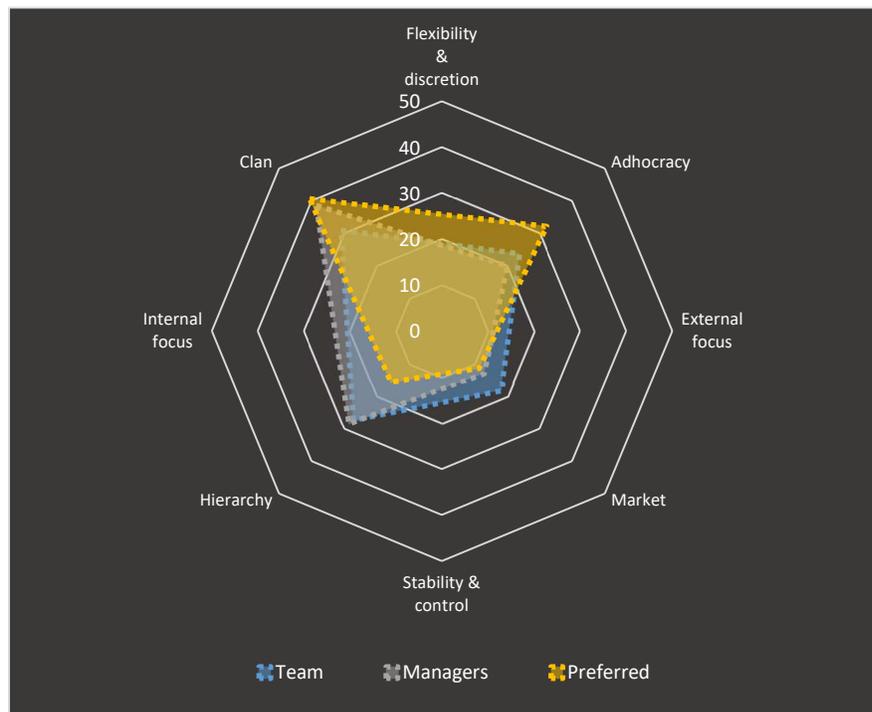


Ilustración 27: Resultados Diagnóstico OCAI Gerentes y Equipo para Liderazgo Organizacional. Elaboración Propia

Puntos de interés: Diferencias en casi todos los rubros (menos jerarquía). El equipo considera que clan y adhocracia deben incrementarse, mientras que jerarquía y mercado disminuirse. Los gerentes consideran que el valor de clan no está separado de la referencia.

Manejo o Administración de Personal

Descripción: Se refiere a la forma en la que se lleva a cabo el estilo de administración de las personas. Ejemplos:

- Trabajo en equipo, consenso, participación → clan.
- Innovación, toma de riesgos, libertad → adhocracia.
- Competitividad, altos niveles de demanda y resultados → mercado.
- Predictibilidad, estabilidad, seguridad para el empleado → jerarquía.

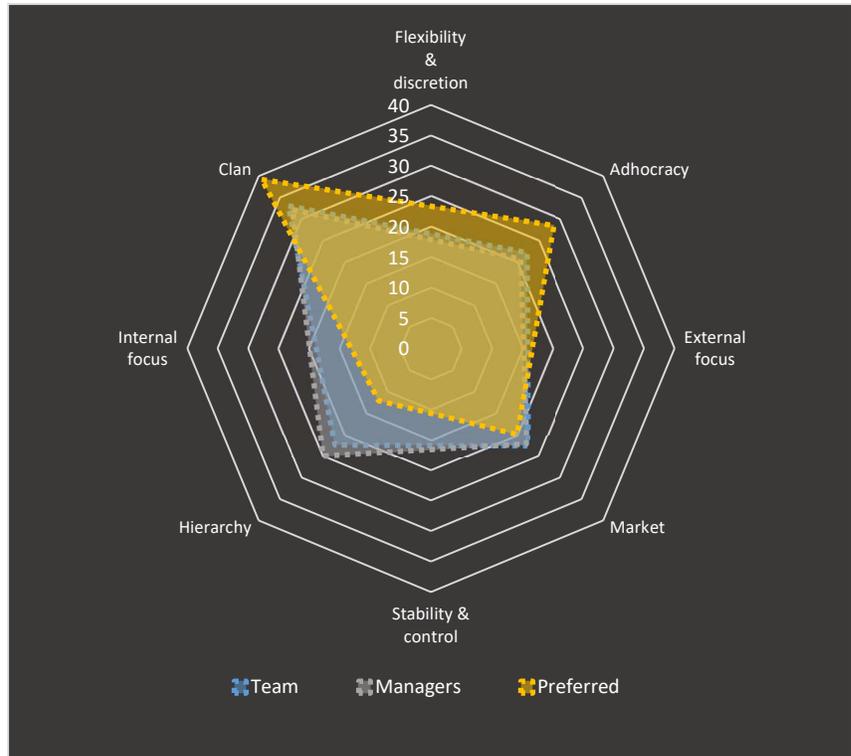


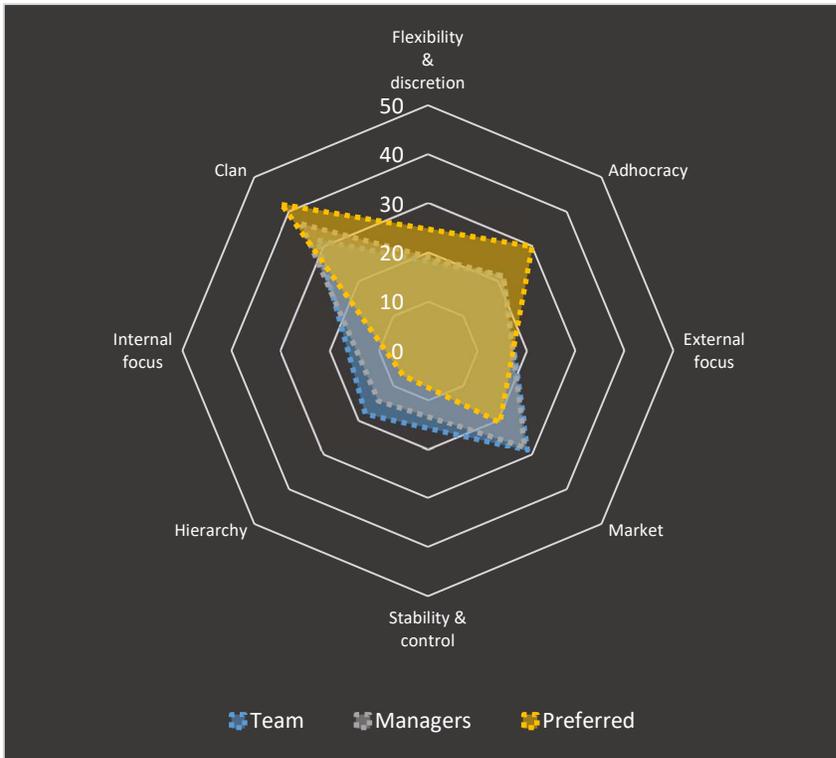
Ilustración 28: Resultado Diagnóstico OCAI Gerentes y Equipo para Administración de Personal. Elaboración Propia

Puntos de interés: Prácticamente no hay diferencias entre el equipo y los gerentes. Clan y adhocracia deber de incrementarse y jerarquía disminuirse.

Factores de integración Organizacional

Descripción: Se refiere que factores son los que hacen que la organización se mantenga unida. Ejemplos:

- Lealtad, confianza, compromiso → clan.
- Compromiso a la innovación, ser de vanguardia → adhocracia.
- Énfasis en logro de metas → mercado.
- Reglas u políticas formales → jerarquía



Puntos de interés: similitudes entre equipo y gerentes en adhocracia y mercado, donde adhocracia debe crecer y mercado disminuirse. En cuanto a clan, que debe crecer y jerarquía disminuir, los niveles entre equipo y managers presentan variaciones.

Ilustración 29: Resultado Diagnóstico OCAI Gerentes y Equipo para Factores de Unión Organizacional. Elaboración propia

Énfasis estratégico

Descripción: Se refiere hacia aquellos rubros en los que se desarrolla la estrategia de la organización.

Ejemplos:

- Desarrollo humano → clan.
- Generación de nuevos recursos y retos → adhocracia.
- Competitividad y logros → mercado.
- Estabilidad → jerarquía.

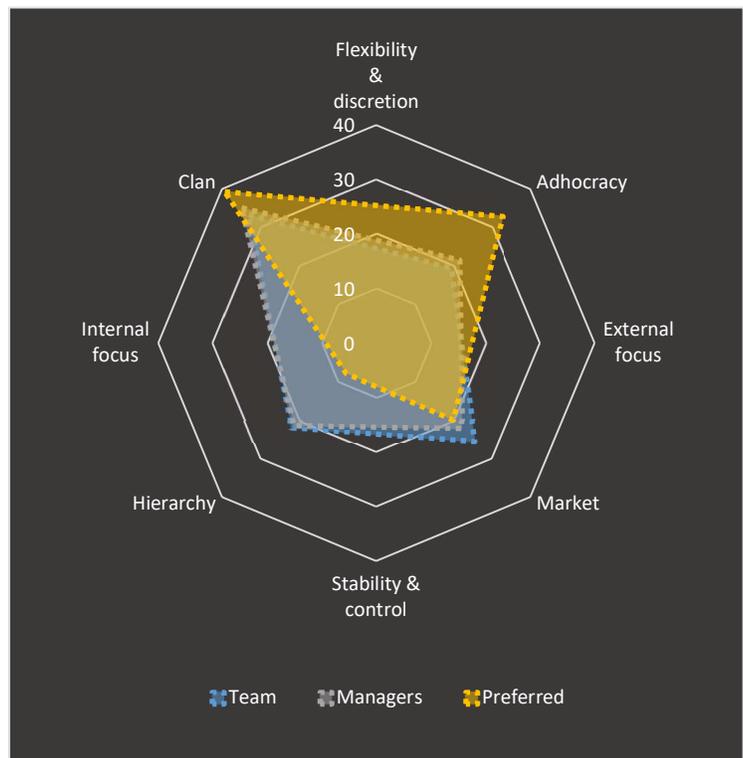


Ilustración 30: Resultado Diagnóstico OCAI Gerentes y Equipo para Énfasis estratégico. Elaboración propia

Puntos de interés: El equipo y los gerentes muestran similitudes en valores. No tan parecido a manejo de personal, pero muy cercano. El mensaje es similar: incrementar clan y adhocracia, disminuir mercado y jerarquía, en una proporción importante.

Criterios de éxito

Descripción: Se refiere a aquellos factores en los que la organización basa su éxito o se considera exitosa cuando se logran. Ejemplos:

- Desarrollo humano, compromiso y cuidado de y por la gente → clan.
- Tener productos únicos, liderazgo en innovación → adhocracia.
- Posición en el mercado y vence a la competencia → mercado.
- Entregables confiables, planes ejecutados, bajos costos → jerarquía.

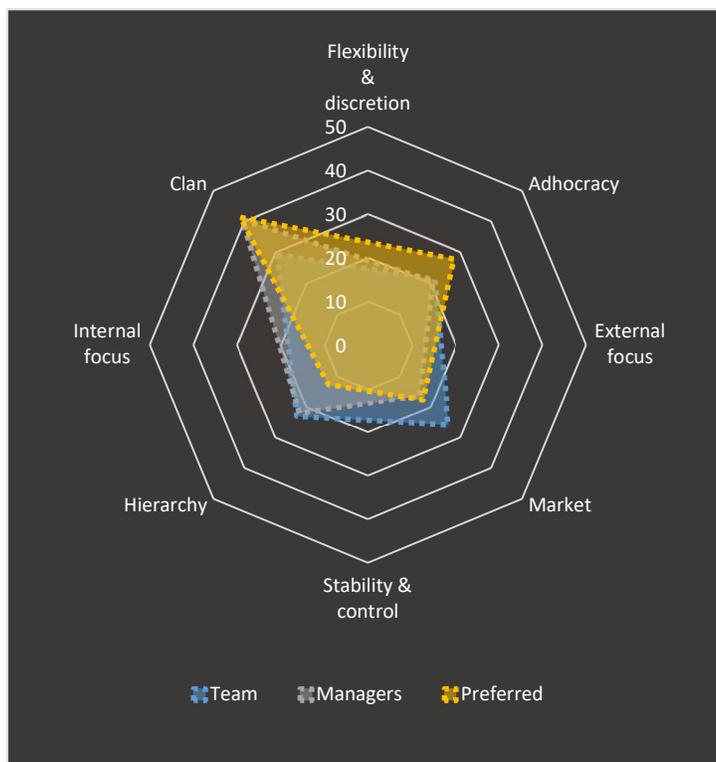


Ilustración 31: Resultado Diagnóstico OCAI Gerentes y Equipo para Criterios de Éxito. Elaboración propia

Puntos de interés: Diferencias significativas entre gerentes y equipo en los cuadrantes de clan y mercado. El equipo considera que clan debe de incrementarse y mercado disminuir, los gerentes están cercanos a los valores de referencia. Para jerarquía y adhocracia hay similitud entre gerentes y el equipo. Jerarquía debe disminuir y adhocracia crecer.

En resumen, como se mencionó en la sección 5.1 donde se presenta la gráfica integradora de estos reactivos, la organización debería de buscar tomar acciones que ayuden a incrementar los valores y la percepción en los cuadrantes de clan y adhocracia, mientras

que disminuir aquellos del área de jerarquía. El cuadrante de mercado en términos generales pudiera llevarse de la misma forma. Los reactivos señalan a mayor detalle que elementos o acciones particulares podrían llevarse a cabo.

Anexo II – Diagnóstico MSAI Resultados del Equipo de Liderazgo

Esta sección expande los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento MSAI para los líderes de la organización que es estudiada en este estudio. Este es una expansión a los resultados de la sección 7.3.3.

El proceso para llevar a cabo el instrumento fue la generación de una encuesta directa con los reactivos establecidos por MSAI a 8 colaboradores del equipo los cuales cubren diferentes roles de liderazgo dentro del equipo de plataforma en la localidad. La encuesta se hizo empleado instrumentos internos de la compañía. El proceso de análisis e interpretación de los datos corrió por el autor de este estudio. A continuación, se mostrarán algunas imágenes asociadas a los resultados del proceso ampliado lo que se ha mostrado previamente en la sección asociada al diagnóstico MSAI de este estudio. La ilustración 32 a continuación expande lo que muestra la ilustración 11 en la sección 7.3.3 donde se da un promedio de los valores obtenidos por todos los líderes. En este caso provee los datos de cada líder. Podemos ver que las áreas donde hay un mayor nivel de variabilidad o esta es más grande entre el mayor valor y el menor es aculturación proveniente de jerarquía (2.8). Mientras que la subárea más pareja es servicio al cliente con un valor de diferencia de 1 en mercado. Curiosamente esta es la subárea mas baja en promedio de todos los líderes.



Ilustración 32: MSAI Subáreas por cada líder. Elaboración propia.

En los resultados generales de la encuesta MSAI se dio información sobre los cuadrantes evaluados de forma más alta y baja. En esta sección se dará información de las subáreas con valores más altos y bajos. Las siguientes graficas muestran las subáreas en estas circunstancias, la cantidad de veces que se encuentran en esa situación (barra inferior azul, “how many”), y el valor que alcanzaron (barra superior naranja).

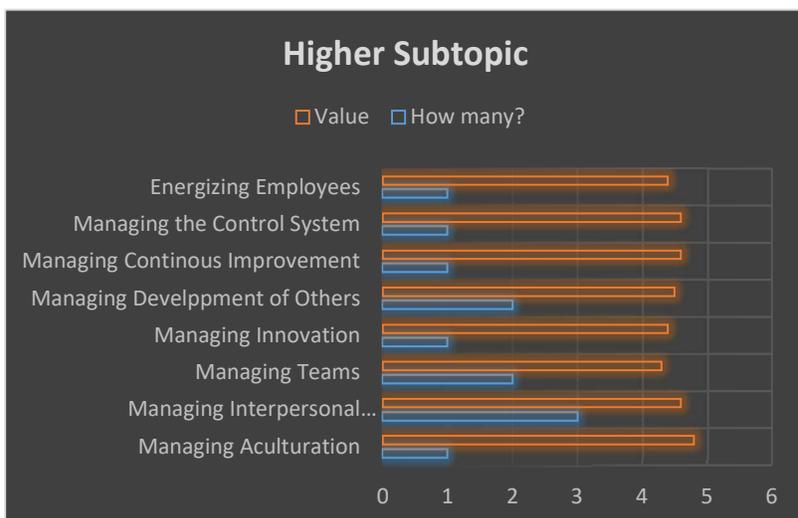


Ilustración 33: MSAI Subáreas mejor evaluadas por líder. Elaboración propia

Con respecto a la subárea evaluada más alta, se encuentra la de administración de relaciones interpersonales con 3 personas y valor de 4.6 perteneciente a clan. La segunda subárea está también asociada al cuadrante de clan (desarrollo de otros).

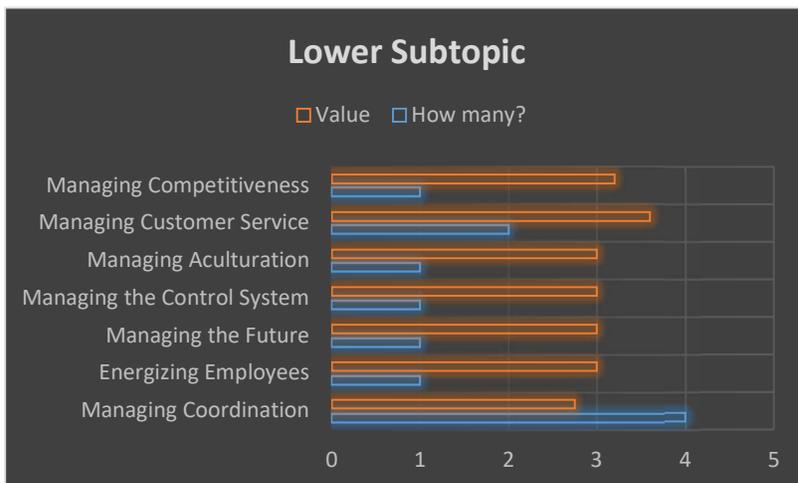


Ilustración 34: MSAI Subáreas peor evaluadas por líder. Elaboración propia.

En cuanto a las subáreas peor evaluadas tenemos a la de administración de la coordinación, que está asociada con jerarquía. Tiene a 4 líderes evaluándola como la más baja con un valor menor a 3. Administración del servicio al cliente es la

siguiente con dos personas, pero un valor superior a 3.5.

Anexo III – Resultados Finales OCAI 2020 por Reactivo

Esta sección muestra los resultados por reactivo de la aplicación del instrumento OCAI para el equipo de plataforma. Expande la información proveída en la sección 7.3.4.3.1 asociado al Índice de Cultura y los resultados generales. En esta sección, por lo tanto, se muestra una evaluación del estado actual del equipo de plataforma.

En la siguiente serie de imágenes veremos las gráficas asociadas a cada reactivo que representa cada uno de los 6 tópicos evaluados por organización. Cada gráfica contiene la información asociada a la evaluación de la plataforma local en la actualidad (azul), la evaluación de la plataforma global (gris), y finalmente la evaluación a la unidad de negocio (U.N. en amarillo). Cada sección contará con la información a la que se refiere cada reactivo y un comentario general relevante de cada gráfica.

Características Dominantes

Descripción: Se refiere de forma general como es percibida la organización en la que se labora desde un plano genérico.

Puntos de Interés: Clara percepción evaluando localmente de forma alta a clan, mientras que tanto la organización global como la unidad de negocio con un alto componente en mercado

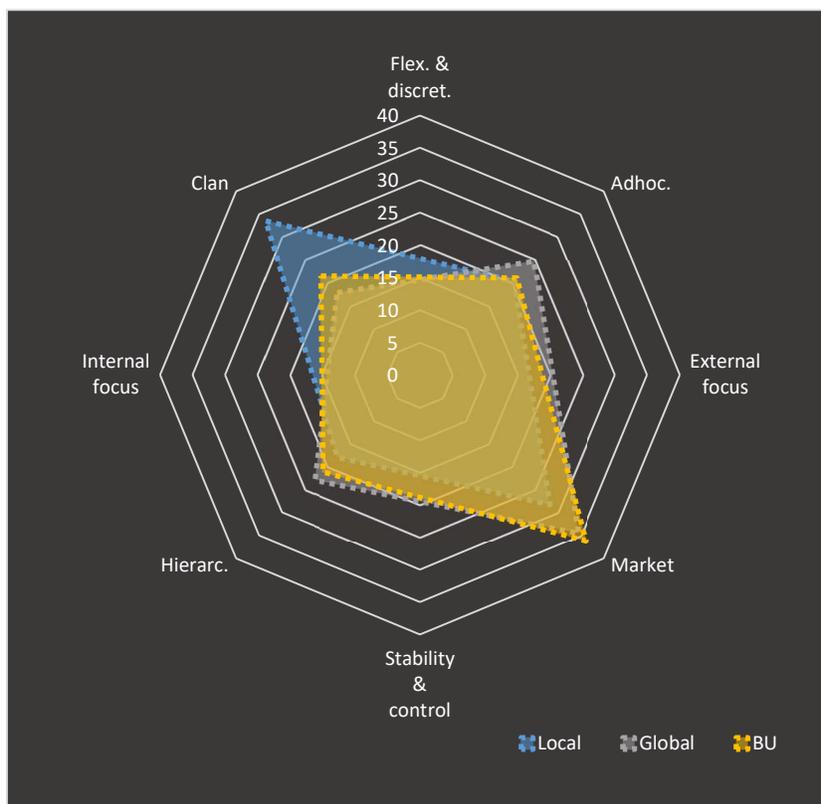


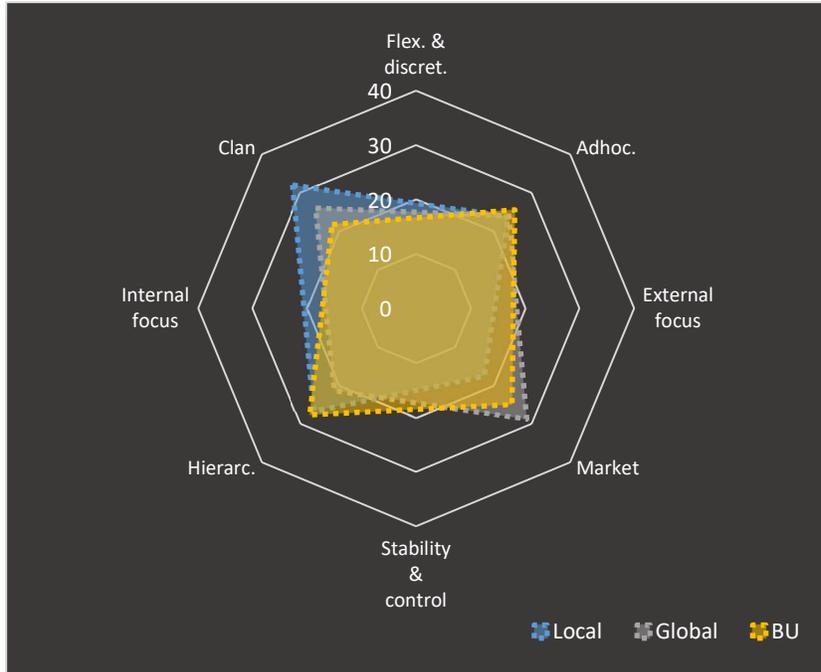
Ilustración 35: Características Dominantes OCAI Equipo 2020. Elaboración propia

Liderazgo Organizacional

Descripción: Forma de ejecutar el liderazgo en la organización.

Puntos de Interés: La unidad de negocio y la organización local tiene similitudes en valores altos para jerarquía y adhocracia (el mayor nivel para adhocracia de parte de la organización local y el segundo más alto para jerarquía).

Ilustración 36: Liderazgo Organizacional OCAI Equipo 2020. Elaboración propia

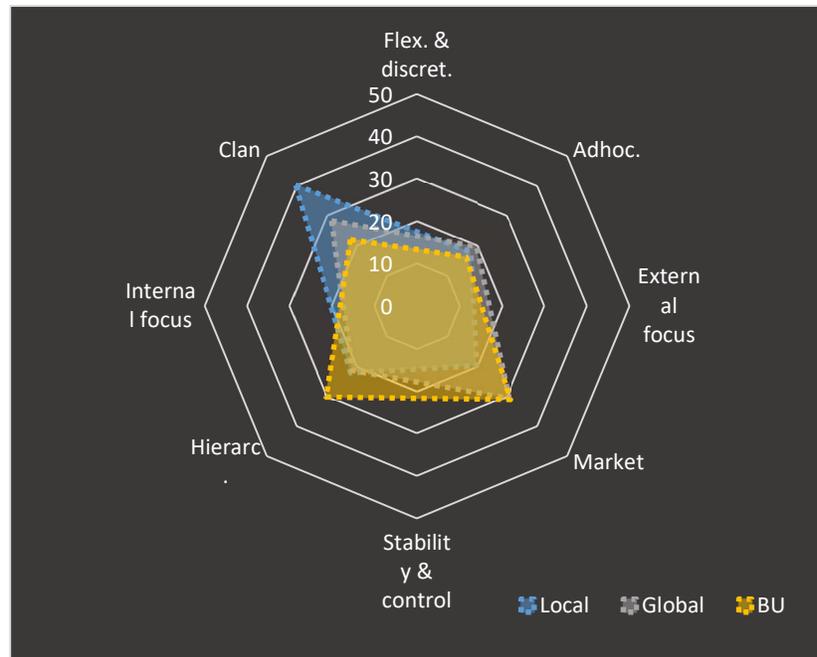


Manejo o Administración de Personal

Descripción: Se refiere a la forma en la que se lleva a cabo el estilo de administración de las personas.

Puntos de Interés: Claro manejo local asociado a clan, mientras que similitudes en lo global y la unidad de negocio en cuanto a mercado. La unidad de negocio se percibe jerárquica.

Ilustración 37: Administración de las Personas OCAI Equipo 2020. Elaboración propia

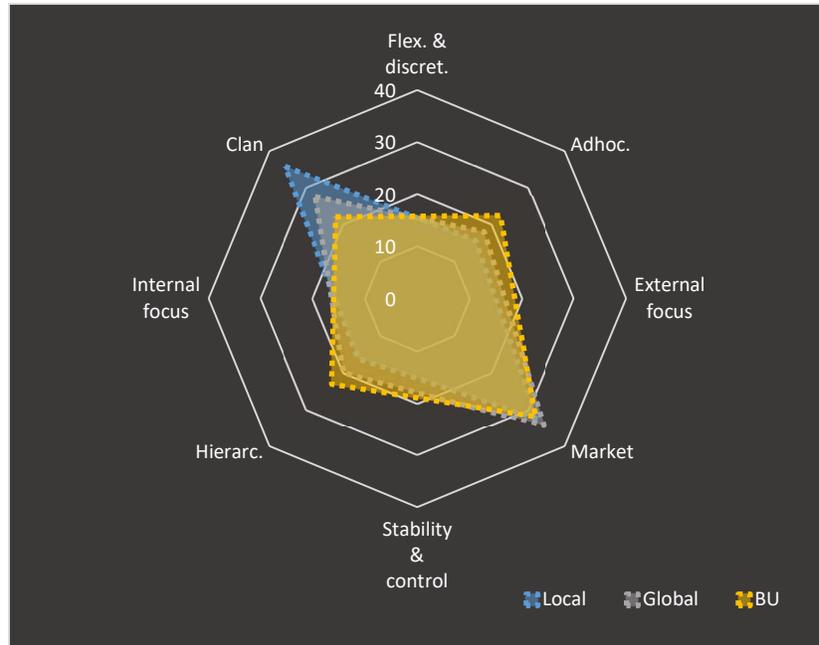


Factores de integración Organizacional

Descripción: Se refiere a que factores son los que hacen que la organización se mantenga unida.

Puntos de Interés: Para el equipo, se mantiene una integración organizacional a través de la colaboración y le trabajo en equipo (clan), mientras que a nivel exterior (global y U.N) se percibe a través de cumplimiento de objetivos (mercado).

Ilustración 38: Factores de Integración Organizacional OCAI Equipo 2020. Elaboración propia



Énfasis estratégico

Descripción: Se refiere hacia aquellos rubros en los que se desarrolla la estrategia de la organización.

Puntos de Interés: La percepción de la estrategia a nivel global se percibe como un punto medio o una síntesis entre lo que la organización local busca y la unidad de negocio. Orientación hacia clan y mercado.

Ilustración 39: Énfasis Estratégico OCAI Equipo 2020. Elaboración propia



Criterios de éxito

Descripción: Se refiere a aquellos factores en los que la organización basa su éxito o se considera exitosa cuando se logran.

Puntos de Interés: No sólo es rubro más parejo y con valores más similares entre las tres evaluaciones, sino también donde los valores son más cercanos unos de otros (formando una imagen más cercana a cuadrados). En el plano local podemos destacar cierta orientación mayor a clan y jerarquía. En el plano global una orientación mayor a mercado, y del lado de la unidad de negocio mayores niveles en jerarquía

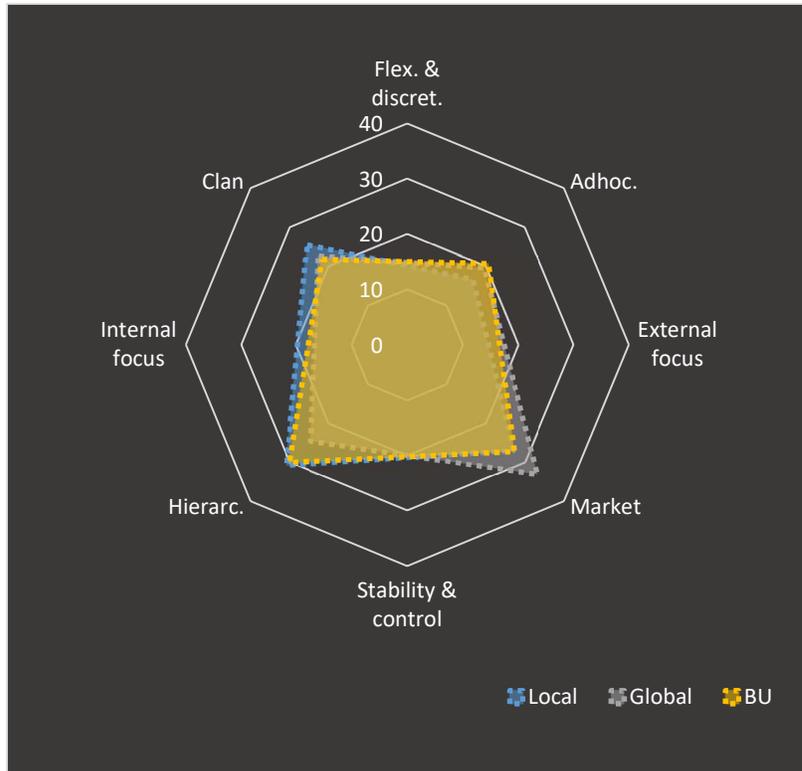


Ilustración 40: Criterios de Éxito OCAI Equipo 2020. Elaboración propia

y ligero diferencia hacia arriba en adhocracia. En otras palabras, la organización vislumbra el éxito como una mezcla de todos los factores. Por el lado local un poco más acentuado hacia la colaboración y la estructura/eficiencia, por el lado global hacia la competitividad y efectividad, y por el lado de la unidad de negocio más acentuado hacia la eficiencia y el control.

Anexo IV – Comparativa OCAI 2020 vs Valores de Diagnóstico 2019 por Reactivo

Esta sección muestra los resultados por reactivo desde la perspectiva de comparar la evaluación local del equipo en 2020 con el diagnóstico establecido el año pasado para la organización local, y los valores preferidos determinados al tiempo del diagnóstico inicial. Esta sección complementa la información proveída de forma general en la sección 7.3.4.3.2.

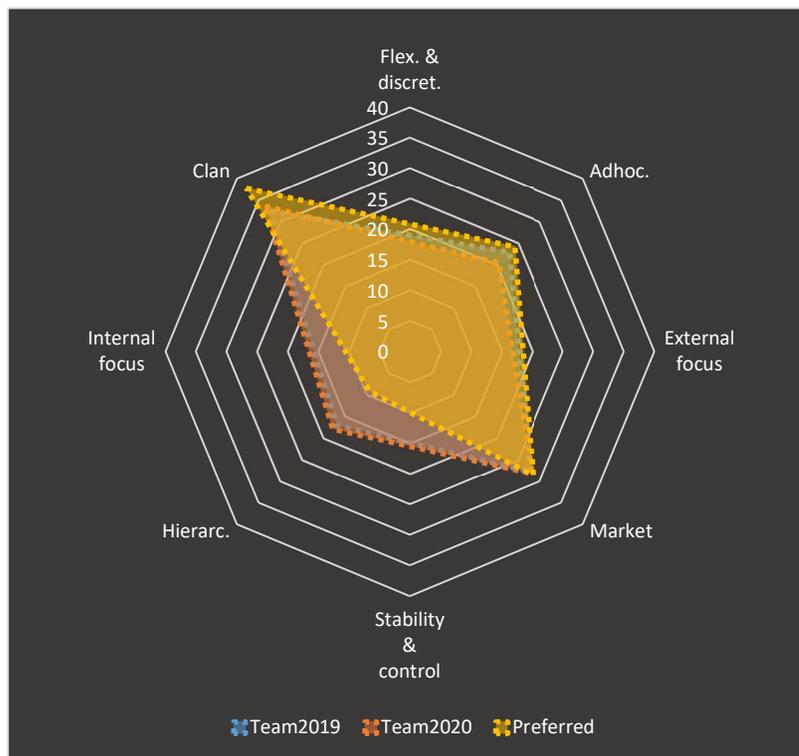
En la siguiente serie de imágenes veremos las gráficas asociada a cada reactivo que representa cada uno de los 6 tópicos evaluados por organización. Cada gráfica contiene la información asociada a la evaluación de la plataforma local en 2019 (Team2019 - azul), la evaluación de la plataforma local en 2020 (Team2020 - naranja), y finalmente los valores preferidos establecidos el año pasado (Preferred - amarillo). Cada sección contará con la información a la que se refiere cada reactivo y un comentario general relevante de cada gráfica.

Características Dominantes

Descripción: Se refiere a la forma en la que es percibida la organización en la que se labora desde un plano genérico.

Puntos de Interés: Valores muy similares entre el equipo en ambos años con mayores niveles de clan y jerarquía mientras que menor en adhocracia. Diferencias significativas con el valor preferido de jerarquía (mucho menor).

Ilustración 41: Características Dominantes OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia



Liderazgo Organizacional

Descripción: Forma de ejecutar el liderazgo en la organización.

Puntos de Interés: La respuesta del equipo es prácticamente la misma, por lo que se pueden ver las diferencias con los valores preferidos. Menor jerarquía y mercado y mayores niveles en clan y adhocracia.

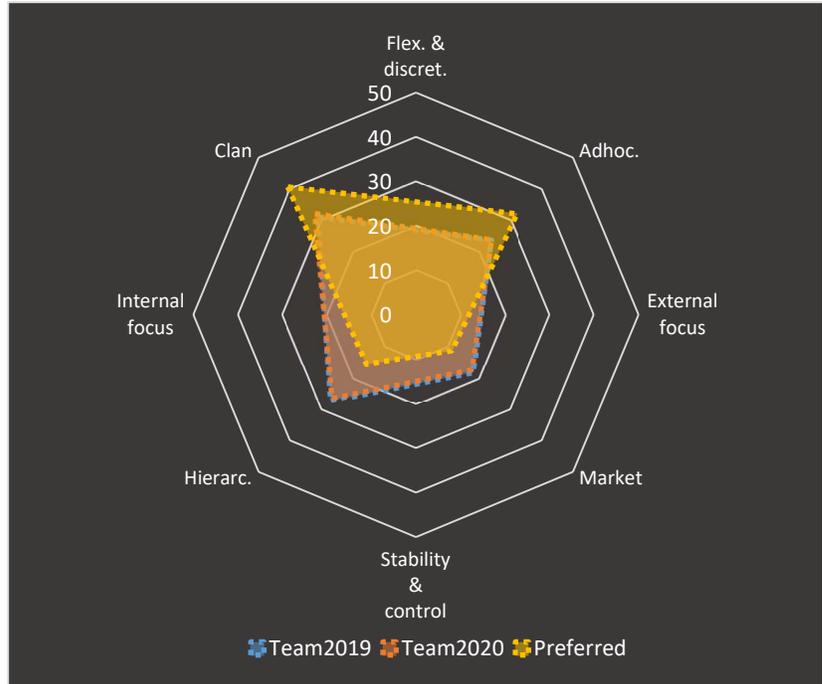


Ilustración 42: Liderazgo Organizacional OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia

Manejo o Administración de Personal

Descripción: Se refiere a la forma en la que se lleva a cabo el estilo de administración de las personas.

Puntos de Interés: Similitud entre las tres evaluaciones sobre clan y mercado, pero diferencias de los valores preferidos en adhocracia y jerarquía, aunque en diferentes direcciones.

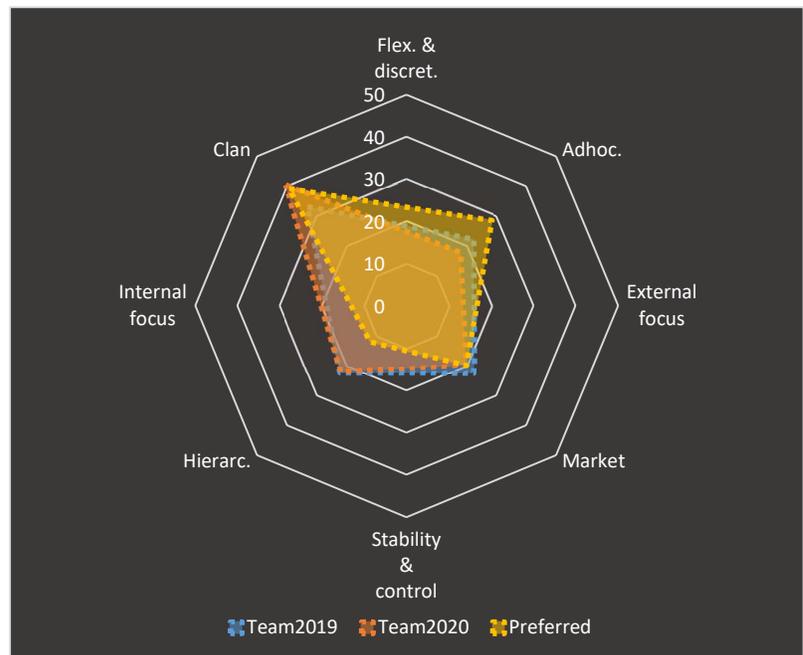


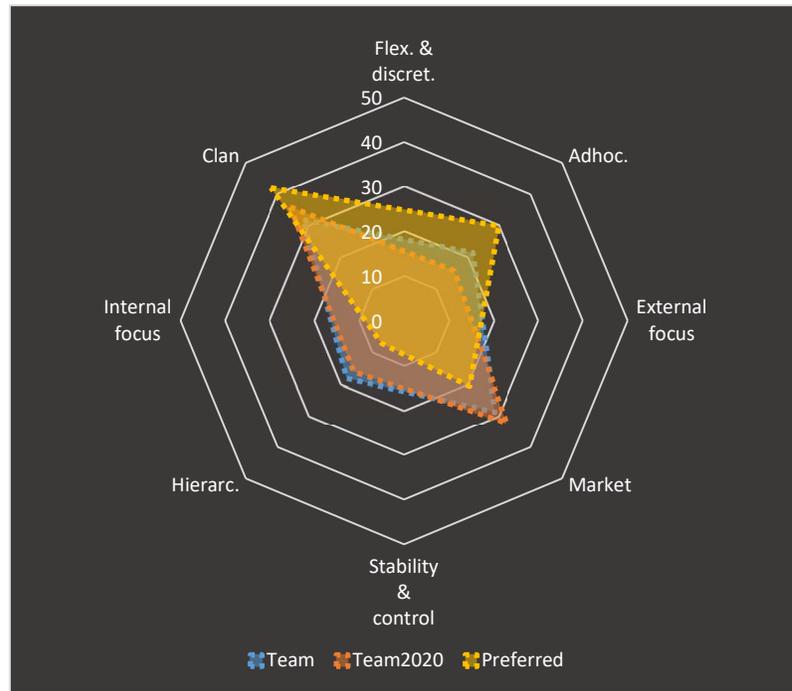
Ilustración 43: Administración de las Personas OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia

Factores de integración Organizacional

Descripción: Se refiere a que factores son los que hacen que la organización se mantenga unida.

Puntos de Interés: Se repite la tendencia del equipo a establecer en valores altos a clan y mercado. Lo que mantiene a la organización unida es el sentido de pertenencia al equipo de forma local y los objetivos trazados.

Ilustración 44: Factores de Integración Organizacional OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia

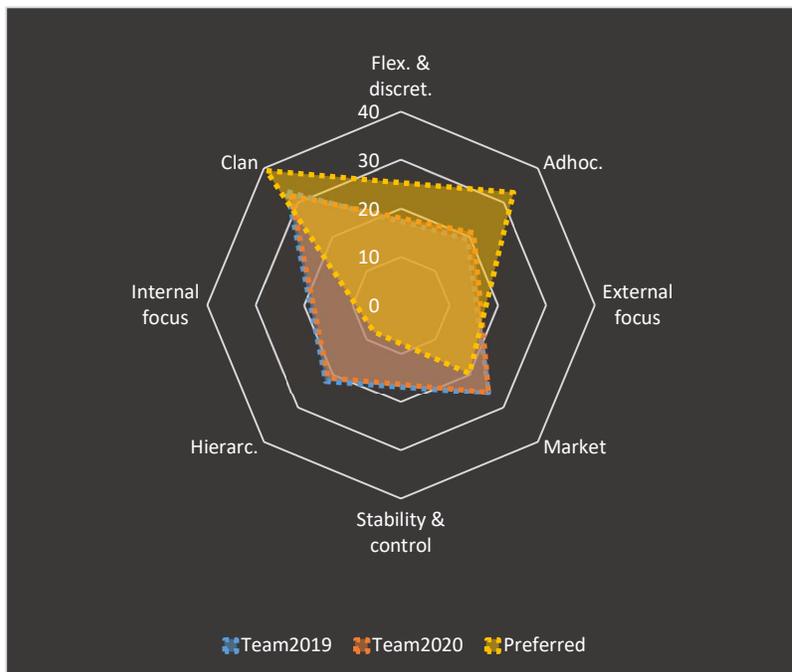


Énfasis estratégico

Descripción: Se refiere hacia aquellos rubros en los que se desarrolla la estrategia de la organización.

Puntos de Interés: Con respecto al equipo local, se observa que la estrategia esta orientada hacia la colaboración y la productividad, muy por debajo en el rubro deseado de innovación.

Ilustración 45: Énfasis Estratégico OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia



Criterios de éxito

Descripción: Se refiere a aquellos factores en los que la organización basa su éxito o se considera exitosa cuando se logran.

Puntos de Interés: Este reactivo es tal vez el que marca mayores diferencias entre las tres evaluaciones, ya que, en la mayoría de los otros casos, existían dos evaluaciones muy similares (en particular las dos del equipo). Según las evaluaciones locales, el criterio de éxito para este año fue percibido por un cambio importante hacia la eficiencia y el control (jerarquía), con menores niveles que incluso clan (desarrollo colaborativo), y la ya mencionada reducción

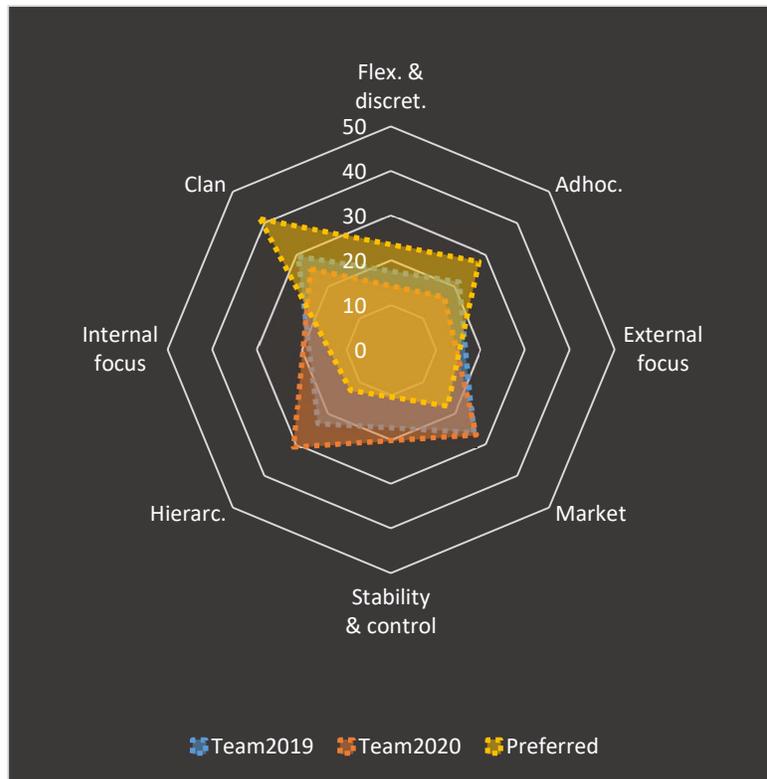


Ilustración 46: Criterios de Éxito OCAI Equipo 2020 vs Referencias Diagnóstico 2019. Elaboración propia

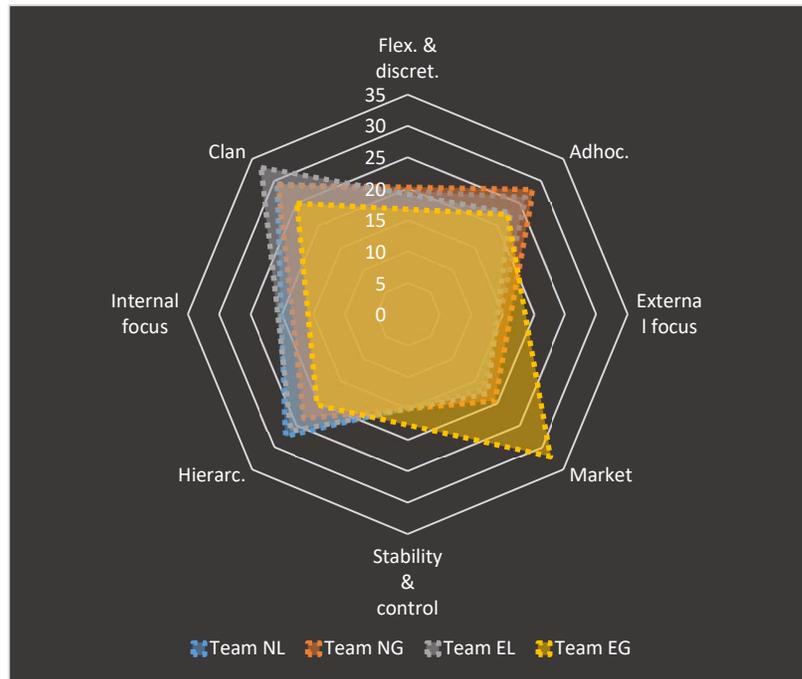
al rubro de innovación en este caso como factor de éxito. Los valores preferidos parten de una circunstancia que era diferente al momento actual, por lo que explicaría el resultado final de la evaluación de este año. Si bien esta gráfica no explica la historia completa de lo acontecido durante el año a partir del diagnóstico inicial, si explica el cambio en el mensaje asociado al éxito de la organización más cargado a los valores en la parte baja de la gráfica.

Liderazgo Organizacional

Descripción: Forma de ejecutar el liderazgo en la organización.

Puntos de Interés: Todas las evaluaciones muestran patrones similares, exceptuando la global del equipo existente en cuanto a la orientación a resultados (valor muy alto). El equipo nuevo, percibe altos grados de toma de riesgos de forma global y eficiencia en el local.

Ilustración 48: Liderazgo Organizacional OCAI 2020 Nuevo Equipo vs Equipo Existente. Elaboración propia

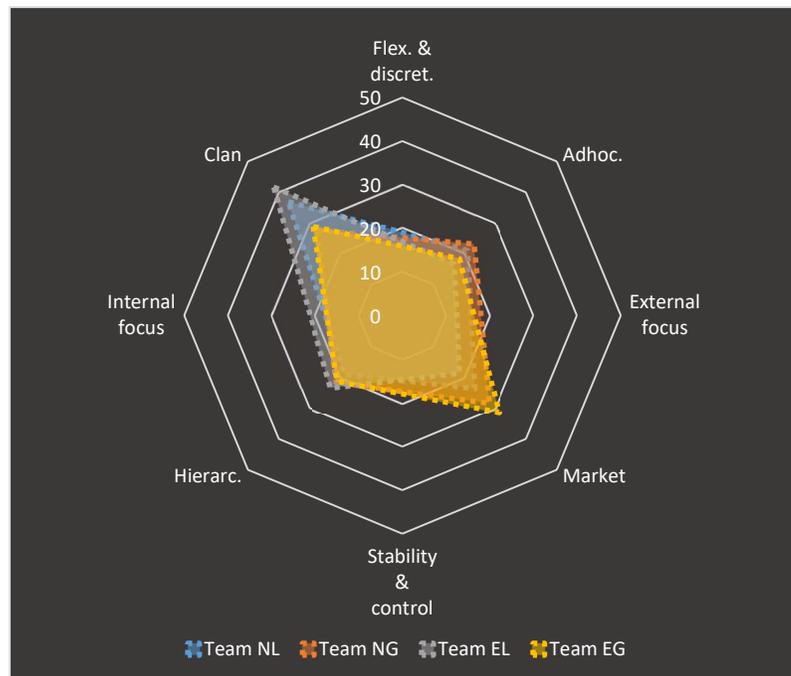


Manejo o Administración de Personal

Descripción: Se refiere a la forma en la que se lleva a cabo el estilo de administración de las personas.

Puntos de Interés: Patrones similares para los equipos en cuando a la evaluación global con valores de consenso y participación muy altos en la evaluación local. También altos valores en la evaluación global asociada a altas demandas.

Ilustración 49: Administración de las Personas OCAI 2020 Nuevo Equipo vs Equipo Existente. Elaboración propia

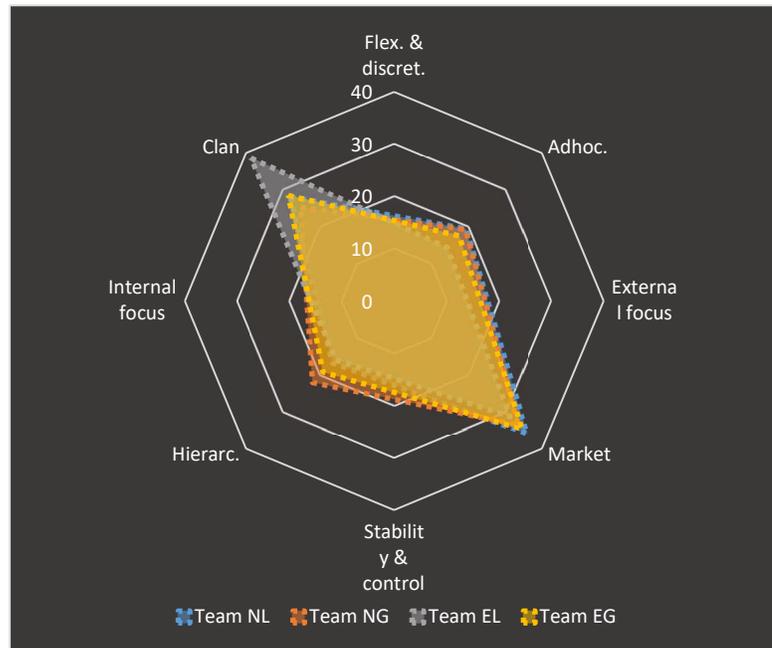


Factores de integración Organizacional

Descripción: Se refiere a que factores son los que hacen que la organización se mantenga unida.

Puntos de Interés: El equipo existente claramente establece que la lealtad al equipo es lo que los mantiene unidos de forma local. Para un plano global en ambos equipos el mantener a la organización activa es lo que los une.

Ilustración 50: Factores de Integración Organizacional OCAI 2020 Nuevo Equipo vs Equipo Existente. Elaboración propia

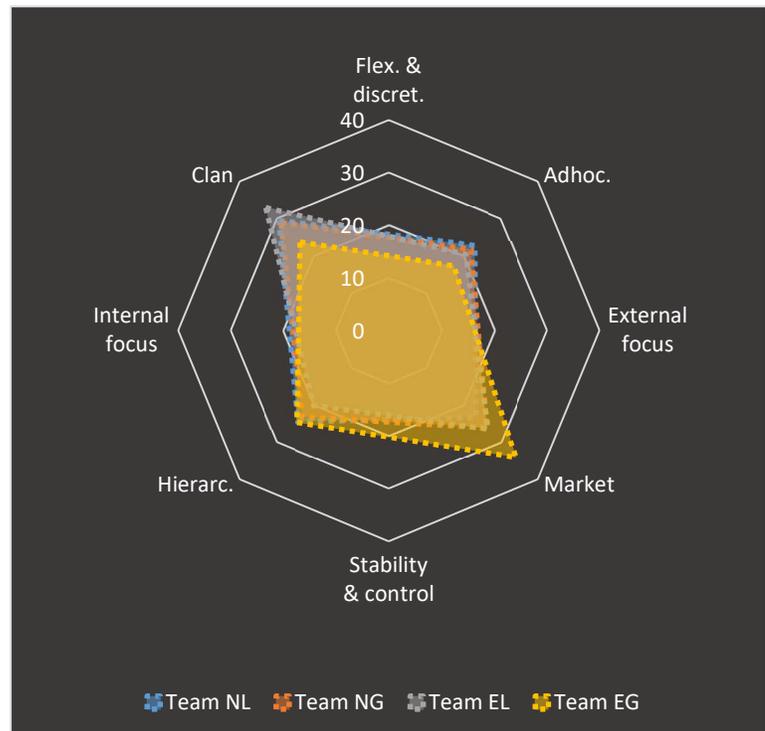


Énfasis estratégico

Descripción: Se refiere hacia aquellos rubros en los que se desarrolla la estrategia de la organización.

Puntos de Interés: Las evaluaciones son similares exceptuando la global del equipo existente, donde se considera una estrategia más asociada a los logros y objetivos (mercado) y menor en los asociados al desarrollo humano (clan) o generar nuevos retos (adhocracia).

Ilustración 51: Énfasis Estratégico OCAI 2020 Nuevo Equipo vs Equipo Existente. Elaboración propia



Criterios de éxito

Descripción: Se refiere a aquellos factores en los que la organización basa su éxito o se considera exitosa cuando se logran.

Puntos de Interés: La percepción de cómo se logra el éxito en la organización también es evaluada de forma relativamente similar por ambos equipos en todas las perspectivas. Bajo este esquema, la parte baja de la gráfica es la que tiene mayores valores, predominando a eficiencia y control en un plano local, y el cumplimiento de logros en un plano global. Las áreas asociadas al desarrollo humano e innovación vienen en tercer y cuarto lugar. Lo anterior puede

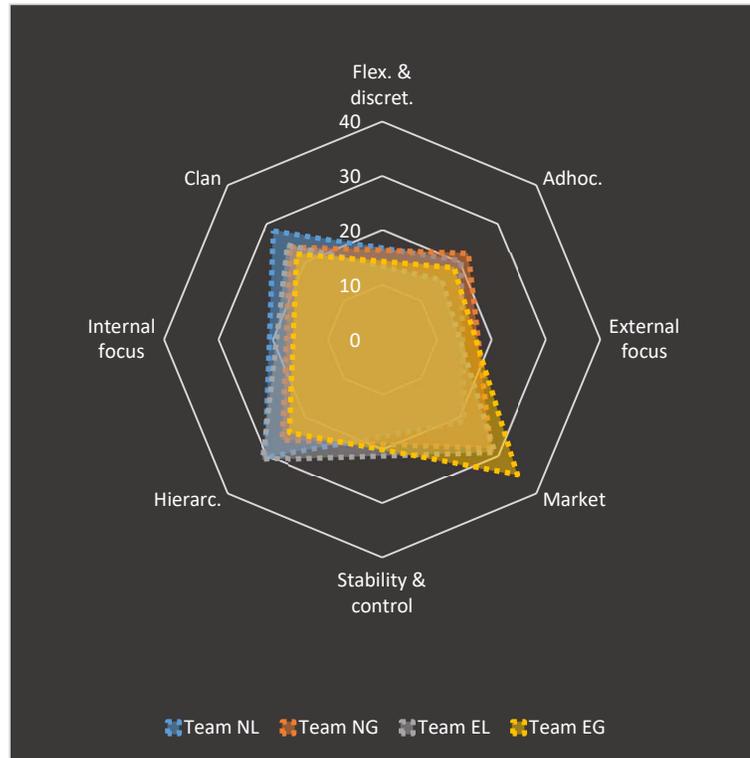


Ilustración 52: Criterios de Éxito OCAI 2020 Nuevo Equipo vs Equipo Existente. Elaboración propia

deberse a los mensajes de la organización con respecto al momento de la industria y por ende de la compañía. Curiosamente, los nuevos miembros del equipo establecieron a mayor nivel los rubros de desarrollo humano e innovación. El caso del desarrollo humano es el único en el que el nuevo equipo evalúa de forma más alta al equipo existente.