

10-010

CASE STUDY: BEGINNING OF THE CULTURAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS FROM THE AGILE MINDSET

Sala Acosta, Trinidad (1); Amante García, Beatriz (1)
(1) UPC

This article is based on one of the main values of the 'Agile' mindset, which is based on defending that people are the most important thing in an organization, they can promote its success or failure. The objective of this article is to detail the relationship between the organization's orientation (traditional/'Agile') and the satisfaction of its employees, that is, to be able to relate the needs, motivations, skills and qualities of the employees with organization policies. For this, the methodology defined in the study (global survey and individual interviews) has been applied in a department of a company in the automotive sector. Although the actual sample of respondents and interviewees may be biased and insufficient in some aspects, the results reflect the weaknesses and strengths of the team management policies of this organization, as well as the key aspects in which it should act with the intention to reach the optimum of employee satisfaction that increases the sustainability of the organization.

Keywords: cultural transformation; organizations; human resources; Agile mindset; employee satisfaction

CASO PRÁCTICO: INICIO DE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES DESDE LA FILOSOFÍA AGILE

Este artículo parte de uno de los valores principales de la filosofía 'Agile' que se fundamenta en defender que las personas son lo más importante de una organización, dado que son quienes promueven su éxito o fracaso. El objetivo de este artículo es detallar la relación entre la orientación de una organización (tradicional/'Agile') y la satisfacción de sus empleados, es decir, poder relacionar las necesidades, motivaciones, habilidades y cualidades de los empleados que conforman los equipos de trabajo con las políticas de la organización. Para ello se ha aplicado la metodología definida en el propio estudio (encuesta global y entrevistas individuales) en un departamento de una compañía del sector de la automoción. A pesar de que la muestra real de encuestados y entrevistados puede resultar en algunos aspectos sesgada e insuficiente, los resultados reflejan las debilidades y fortalezas de las políticas de gestión de equipos y empleados de dicha organización, así como los aspectos clave en los que debería actuar la organización para alcanzar ese óptimo de satisfacción del empleado que incrementa la sostenibilidad de la organización.

Palabras clave: transformación cultural; organizaciones; recursos humanos; filosofía Agile; satisfacción empleado

Correspondencia: Trinidad Sala Acosta. Correo: tsalaacosta@gmail.com



©2022 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción

Ya son muchas las organizaciones que han iniciado su transformación cultural de una organización tradicional a una organización más ágil y flexible, que les permita adaptarse a entornos cambiantes y anticiparse a sus nuevas necesidades. De hecho, la pandemia COVID-19 aceleró, por obligación, a todas las empresas del mundo a reorganizarse, incluso a los sectores considerados como de primera necesidad. Pero, a los sectores considerados de no primera necesidad, mucho más, al no disponer de igual manera de sus recursos más preciados: los empleados. Las empresas se vieron obligadas a adaptar sus infraestructuras y metodologías de trabajo a un modelo totalmente virtual y remoto, como la única forma posible de trabajar durante el confinamiento (Rufas, 2020).

En el año 2019 solo un 4,8% de los trabajadores de España podían realizar teletrabajo, mientras que en mayo de 2020 la cifra se incrementó por encima del 34%, equivalente a 4,4 millones de empleados (Lapuente, 2020). Este cambio forzoso abrió la posibilidad de que las empresas iniciaran un cambio cultural basado en la confianza y responsabilidad de sus trabajadores, pasando a evaluar los rendimientos del trabajo y restando importancia al presencialismo innecesario.

No obstante, la transformación cultural de una organización requiere mucho más que la opción al teletrabajo o que la transformación digital de las organizaciones. De hecho, el teletrabajo solo es posible para el 21,6% de la población activa, en España, incluyendo a profesionales, técnicos, directivos o funcionarios y en circunstancias de confinamiento a profesores, investigadores o maestros (Sierra, 2020). La transformación cultural de una organización requiere la definición de un nuevo modelo organizacional que contemple al empleado como el 'core' de la organización, es decir, que las políticas de gestión de las personas estén integradas en los planes estratégicos de la compañía.

Cuando una organización está dispuesta a cambiar sus políticas de gestión de recursos humanos para considerar que las personas son el motor de la compañía, lo primero que debe realizar es una diagnosis de la situación en la que se encuentra. Realizar esa diagnosis desde los propios empleados aporta varios enfoques: por un lado, conocer cómo los empleados consideran que es la organización y, por otro lado, conocer directamente los puntos de mejora y los más relevantes por los que la organización debería iniciar su transformación cultural.

Por otro lado, en los últimos años, se ha detectado que en ciertos sectores hay un fuerte movimiento de fuga de talento de personal joven con potencial. Es decir, los empleados ya no se comprometen con la organización indefinidamente como culturalmente era tradicional en países como España, sino que los empleados valoran la motivación, la progresión profesional y los retos continuos como uno de los motivos principales para aportar su talento a una compañía u otra. Sin embargo, la mayoría de las compañías no se pueden permitir perder o renovar continuamente todo su talento una vez los empleados consiguen un nivel de experiencia sénior. Es por ello, que tienen que buscar nuevas formas de motivar y retener al empleado más allá de un salario atractivo.

El análisis realizado en este estudio consiste en identificar los puntos fuertes y líneas de mejora que los empleados consideran necesarios para que la organización a la que pertenecen pueda considerarse una organización sostenible y con capacidad de adaptación a las necesidades del entorno cambiante. Por lo tanto, el resultado de este estudio facilitará una diagnosis inicial, para analizar el estado de la compañía y fidelidad de sus empleados y propondrá líneas de trabajo futuras para poder diseñar la hoja de ruta de la transformación cultural de una organización real.

Para validar las herramientas de diagnosis, se ha utilizado un departamento de una empresa del sector de la automoción ubicada en Cataluña (España). Dicha diagnosis, nos ha permitido evaluar la orientación de la organización (cómo de tradicional o 'Agile' es) percibida por los propios empleados. A posteriori y en vistas de los resultados, se han propuesto líneas o

factores claves, concretos de dicha organización, para el diseño de su hoja de ruta para su futura transformación cultural.

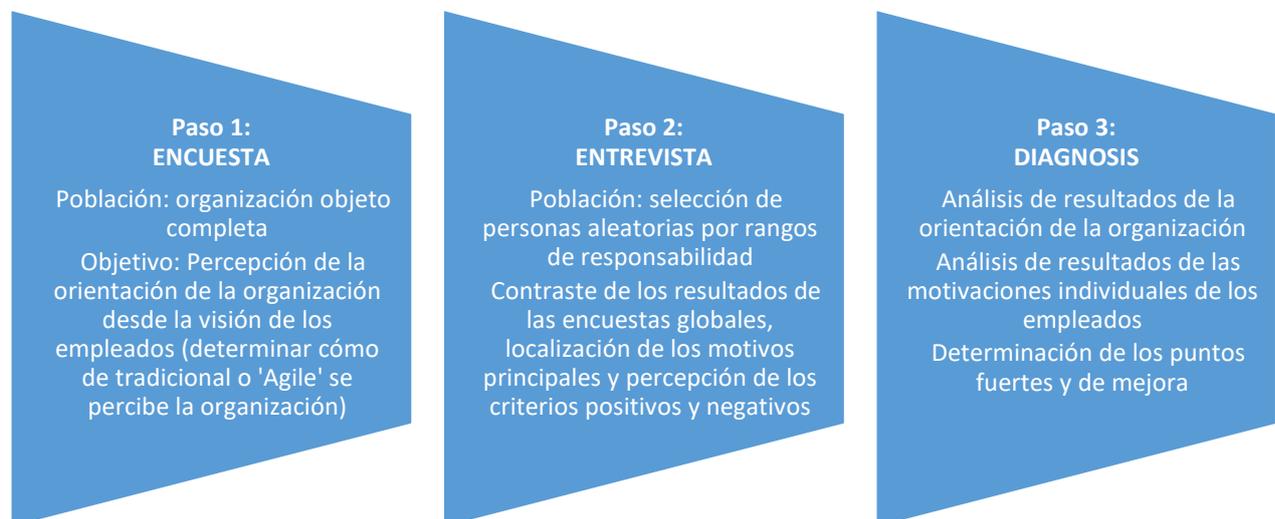
2. Metodología

Este estudio se ha realizado en colaboración con una empresa del sector de la automoción, ubicada en Cataluña (España). Dado que se trata de una gran empresa en donde poder experimentar un proceso de transformación cultural global es complicado, se ha acotado el estudio a uno de los departamentos que ya había empezado a introducir metodologías ágiles en la gestión de sus procesos y proyectos. No obstante, el Departamento ha detectado una problemática asociada que se ha hecho más visible en los últimos años y es que han experimentado una fuga de talento joven considerable. La mayoría de las personas que han abandonado el Departamento ya sea a otras empresas o a otros departamentos de la misma compañía, han resultado tener una antigüedad en el mencionado Departamento, inferior a 5 años. Este hecho provoca una renovación continua de plantilla invirtiendo tiempos en el aprendizaje del funcionamiento y políticas de la compañía y del propio departamento muy elevados.

El Departamento está formado de casi 300 empleados, pero se ha realizado el proceso de estudio en un grupo reducido que está trabajando en el análisis de las causas de la fuga de talento y en la transformación cultural del propio departamento, intentando buscar sinergias con las políticas globales de la compañía.

La metodología utilizada para el desarrollo del presente estudio se ha centrado en el desarrollo y aplicación de encuestas cerradas y entrevistas individuales, con cuestionarios semiestructurados. En la figura 1 se muestra de forma esquemática el proceso utilizado para el análisis del estado actual de la organización.

Figura 1. Resumen de la metodología del proceso de investigación



2.1 Paso 1: Encuestas

Se ha definido un modelo de encuesta de carácter anónimo para distribución en toda una organización objeto de estudio. Antes de pasarlo a toda la organización y con el objetivo de validarla, se ha realizado un caso de estudio, con un equipo de trabajo reducido fuertemente motivado en la transformación cultural, como responsables de las diferentes áreas del

Departamento seleccionado. Este grupo de trabajo seleccionado está formado por 5 personas (3 mujeres y 2 hombres). Es un grupo sesgado para el análisis de los resultados, pero para la validación del proceso de diagnóstico es suficiente.

Dentro de la encuesta podemos destacar por un lado que hay una serie de conceptos/preguntas que nos permiten determinar si la organización es más bien de orientación 'agile' o contrariamente la orientación es tradicional.

En la tabla 1 se muestra el listado de conceptos de la encuesta que están directamente relacionados con organización "agile" y tradicional.

Este cuestionario está basado en la percepción de los empleados o empleadores, ya que se realiza a diferentes niveles de la organización. La escala utilizada será cómo perciben que la organización se ajusta al concepto preguntado mediante la escala de Likert con valores entre 1 y 6, siendo 1 si no se tiene nunca en cuenta, 2 si se tiene en cuenta muy pocas veces, 3 si se tiene en cuenta algunas veces, 4 si se aplica a menudo, 5 muchas veces y 6 si se aplica siempre.

Tabla 1. Encuesta

¿Cómo consideras que se ajusta a las formas de trabajar de tu organización las siguientes afirmaciones?	1	2	3	4	5	6
El recurso humano es considerado como principal valor de éxito						
Se da importancia a la formación de un buen equipo de trabajo. El trabajo en equipo es fundamental para conseguir el objetivo.						
Reuniones cortas y periódicas cara a cara, para compartir información y favorecer el aprendizaje.						
RRHH apoya y confía en el empleado y se orienta hacia la agilidad.						
Autoliderazgo de todos los empleados.						
Equipos autoorganizados.						
Visión "hombre Y", motivación continua.						
Se fomenta la motivación intrínseca: la organización permite aflorar la curiosidad del empleado y creatividad para fomentar su automotivación.						
Producción de documentos estrictamente necesarios						
Prevalece la auto documentación						
Simplicidad, el arte de resaltar el trabajo no hecho que no aporta valor						
Involucrar al cliente/usuario de forma constante						
Entregas al cliente de valor, tempranas, periodos cortos						
Feedback continuo para rectificar si se requiere						
Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible a través de la relación fluida entre patrocinadores, empleados y usuarios finales						
Planificación flexible.						
Adaptación a los nuevos requisitos del cliente para ofrecer una ventaja competitiva al cliente.						
Atención continua de la excelencia técnica.						
Proactivo, anticipación al cambio.						
Da mayor garantía de éxito contar con herramientas y procesos rigurosos.						
La organización favorece la individualidad y el trabajo aportado por cada empleado.						
Los estándares y procedimientos aseguran el éxito del objetivo, al haber estado validado anteriormente por expertos.						
RRHH controla e implementa estándares.						
Liderazgo directivo.						
Organización jerarquizada						
Visión "hombre X", obediencia y recompensa.						
Motivación extrínseca: la organización dispone de herramientas y procedimientos establecidos para motivar al empleado.						
Se considera la documentación como parte del proceso y del resultado						
No importa la complejidad, es necesario seguir los protocolos y entregar documentación de calidad						
Los documentos se definen de antemano						
Definición de responsabilidades de empresa y cliente						
Entrega al cliente/usuario al finalizar el proyecto o en periodos largos de tiempo						
Rara vez hay feedback, dificultad de rectificación antes de terminar						
Los procedimientos establecidos aseguran la calidad de la relación con el cliente/usuario final						
Planificación detallada desde el inicio.						
Dificultad por incorporar nuevos requisitos.						
Procesos aislados.						
Reacción después del cambio						

Por otra parte, todos los conceptos de la encuesta de la tabla 1 se han agrupado en 4 hitos diferentes que se reflejan en las tablas 2 y 3 y claramente hacen referencia a una u otra orientación ('agile' en la tabla 2 o tradicional en la tabla 3), para simplificar el análisis estadístico posterior. A su vez, cada pregunta de la encuesta está relacionada con el concepto más relevante para cada orientación según contempla el Manifiesto Agile para Recursos

Humanos (en adelante Recursos Humanos se denominará RRHH) definido por Thoren (2017). Se puede observar la triple relación en las tablas 2 y 3, para la orientación 'agile' y para la orientación tradicional, respectivamente.

Cabe destacar el motivo por el que se separa en hitos y en conceptos característicos de cada filosofía. Los hitos, hacen referencia a las formas de trabajar, mientras que los conceptos del Manifiesto "Agile" para RRHH (Thoren, 2017) hacen referencia a la gestión de las personas.

Como se puede observar en las tablas 2 y 3, cada hito y concepto del Manifiesto "Agile" para RRHH tiene las mismas preguntas opuestas, es decir, la encuesta está formada por la valoración del mismo concepto desde la perspectiva "Agile" y desde la tradicional.

Tabla 2. Preguntas de la encuesta agrupadas por Hitos y conceptos relevantes de la orientación 'Agile' definidos en el Manifiesto Agile para RRHH (Thoren, 2017)

Hito	Concepto Manifiesto Agile para RRHH	Concepto / pregunta encuesta
Hito 1 Los individuos e interacciones por encima de los procesos y herramientas	Adaptabilidad	El recurso humano es considerado como principal valor de éxito
	Redes colaborativas	Se da importancia a la formación de un buen equipo de trabajo. El trabajo en equipo es fundamental para conseguir el objetivo
	Redes colaborativas	Reuniones cortas y periódicas cara a cara, para compartir información y favorecer el aprendizaje
	Inspiración y compromiso	RRHH apoya y confía en el empleado y se orienta hacia la agilidad
	Inspiración y compromiso	Autoliderazgo de todos los empleados
	Inspiración y compromiso	Equipos autoorganizados
	Motivación intrínseca	Visión "hombre Y", motivación continua
Hito 2 Usabilidad del servicio o producto por encima de la documentación	Motivación intrínseca	Se fomenta la motivación intrínseca: la organización permite aflorar la curiosidad del empleado y creatividad para fomentar su automotivación
	Ambición	Producción de documentos estrictamente necesarios
	Adaptabilidad	Prevalece la auto documentación
Hito 3 Colaboración con el cliente	Adaptabilidad	Simplicidad, el arte de resaltar el trabajo no hecho que no aporta valor
	Redes colaborativas	Involucrar al cliente/usuario de forma constante
	Ambición	Entregas al cliente de valor, tempranas, periodos cortos
	Transparencia	Feedback continuo para rectificar si se requiere
Hito 4 Respuesta al cambio	Redes colaborativas	Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible a través de la relación fluida entre patrocinadores, empleados y usuarios finales
	Adaptabilidad	Planificación flexible
	Ambición	Adaptación a los nuevos requisitos del cliente para ofrecer una ventaja competitiva al cliente
	Ambición	Atención continua de la excelencia técnica
	Motivación intrínseca	Proactivo, anticipación al cambio

Tabla 3. Preguntas de la encuesta agrupadas por Hitos y conceptos relevantes de la orientación Tradicional definidos en el Manifiesto Agile para RRHH (Thoren, 2017)

Hito	Concepto Manifiesto Agile para RRHH	Concepto / pregunta encuesta
Hito 1 Los procesos y las herramientas tienen mayor importancia que el equipo de trabajo	Procesos establecidos	Da mayor garantía de éxito contar con herramientas y procesos rigurosos
	Jerarquía	La organización favorece la individualidad y el trabajo aportado por cada empleado
	Jerarquía	Los estándares y procedimientos aseguran el éxito del objetivo, al haber estado validado anteriormente por expertos
	Dirección y retención	RRHH controla e implementa estándares
	Dirección y retención	Liderazgo directo
	Dirección y retención	Organización jerarquizada
	Motivación extrínseca	Visión "hombre X", obediencia y recompensa
	Motivación extrínseca	Motivación extrínseca: la organización dispone de herramientas y procedimientos establecidos para motivar al empleado
Hito 2 Producción y mantenimiento de documentación de calidad	Obligación	Se considera la documentación como parte del proceso y del resultado
	Procesos establecidos	No importa la complejidad, es necesario seguir los protocolos y entregar documentación de calidad
	Procesos establecidos	Los documentos se definen de antemano
Hito 3 Negociación del contrato	Jerarquía	Definición de responsabilidades de empresa y cliente
	Obligación	Entrega al cliente/usuario al finalizar el proyecto o en periodos largos de tiempo
	Opacidad	Rara vez hay feedback, dificultad de rectificación antes de terminar
	Jerarquía	Los procedimientos establecidos aseguran la calidad e la relación con el cliente/usuario final
Hito 4 Seguimiento de un plan	Procesos establecidos	Planificación detallada desde el inicio.
	Obligación	Dificultad por incorporar nuevos requisitos.
	Obligación	Procesos aislados.
	Motivación extrínseca	Reacción después del cambio

Para poder conocer la confiabilidad de los resultados una vez se utiliza esta herramienta de diagnóstico inicial en el paso 1, se calculará el alfa de Cronbach (Ledesma, Molina, & Valero, 2002). Es un coeficiente que comprende valores entre 0 y 1 que sirve para medir la fiabilidad de una escala medida. Se tendrá en cuenta que el valor mínimo aceptable es de 0,7 puesto que por debajo de este valor se considera que la consistencia de la escala utilizada es baja; y el valor máximo aceptable es de 0,9 puesto que por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación.

Una vez analizados los resultados preliminares de la encuesta cerrada, se seleccionará una muestra de personas representativas y se realizará el paso 2 del proceso de diagnóstico, en el que se realizará una entrevista semiestructurada con dicha muestra.

2.2 Paso 2: Entrevistas

Las entrevistas se han diseñado con la intención de intercambiar un diálogo fluido y abierto entre el entrevistador y el entrevistado para contrastar los resultados globales obtenidos de

la encuesta general cerrada y poder detectar las fuentes de generación de conflictos, puntos de mejora y puntos fuertes de la organización.

Por otro lado, las preguntas de la entrevista están diseñadas en base a los ocho aspectos clave (Sala & Amante, 2020), que las organizaciones deben tener en cuenta para conseguir un óptimo de la satisfacción del empleado y conseguir una organización sostenible. Dichos aspectos clave son: liderazgo, comunicación, salario, reconocimiento/recompensa, motivación, conciliación personal, clima laboral y desarrollo profesional.

La entrevista se realizará en base al conteo de las veces que los entrevistados mencionan un aspecto clave a raíz de las preguntas realizadas o del propio diálogo que se genere. Además, el conteo incluirá una discriminación del grado de satisfacción en que se menciona, es decir, si se menciona el aspecto en positivo (punto fuerte de la organización objeto) o si se menciona en negativo (punto débil de la organización).

La entrevista está diseñada para que se realice tanto a empleados como empleadores, a un total del 10% de la población de los empleados y un total del 25% de la población de los empleadores (adaptable en función de la muestra y la empresa). En el caso de realizar las encuestas a una organización objeto pequeño tal como un equipo de trabajo o como un Departamento con pocos mandos intermedios y superiores, se realizará la entrevista a todos los empleadores que se consideren necesarios (en su totalidad si posible).

En nuestro caso de estudio, dado que el volumen de la muestra encuestada es muy reducido, se entrevistará al 100% de los encuestados (5 personas con rangos diferentes dentro del Departamento).

No se relacionan, a priori, ninguna de las preguntas con ninguno de los hitos ni conceptos definidos en el Manifiesto "Agile" para RRHH puesto que cada entrevistado puede considerarlo y tratar cada una de las preguntas libremente, a pesar de que están todas diseñadas para conocer la importancia del empleado de los aspectos clave y su percepción del grado de consideración que la organización tiene de ellos. A continuación, se indican las preguntas utilizadas para las entrevistas semiestructuradas.

Figura 2: Entrevista

- 1.- ¿Crees que RRHH está trabajando para conseguir la transformación cultural de la organización?
- 2.- ¿Consideras que RRHH dispone de las herramientas necesarias para iniciar la transición de una organización tradicional a una organización más ágil, así como el respaldo de la Alta Dirección?
- 3.- ¿Consideras que RRHH dispone de herramientas para conocer las necesidades de los diferentes puestos de trabajos y roles que requiere un equipo?
- 4.- ¿Existe una cultura de feedback?
- 5.- ¿Cómo se comunican los criterios y cómo es la comunicación con el resto del equipo y con los superiores?
- 6.- ¿Se tiene acceso a los superiores para expresar la opinión?
- 7.- Explícame brevemente si disponéis de un Sistema de evaluación continua del empleado, ¿se mide el desempeño, las habilidades y las competencias?
- 8.- ¿Se dispone de objetivos claros y medibles que permitan evaluar objetivamente al empleado?
- 9.- ¿La empresa dispone de herramientas para compensar el esfuerzo realizado?
- 10.- ¿Los empleados disponen de libertad para proponer nuevas ideas y formas de hacer sin que sean cuestionados?
- 11.- ¿Son cuestionados los empleados o categorizados dependiendo de su categoría profesional?
- 12.- ¿Consideras que la motivación del empleado de tu organización depende exclusivamente del superior del que se depende?
- 13.- ¿Consideras que los diferentes roles de tu organización tienen identificado quién es su cliente?
- 14.- Cuando se inicia un nuevo Proyecto, ¿qué tipo de interacción se crea entre la organización y el cliente?
- 15.- ¿Crees que la organización considera necesario definir procedimientos con la intención de que puedan ser aplicados por cualquier empleado independientemente de su perfil personal, habilidades cognitivas y/o actitud?
- 16.- ¿En tu organización, puede convertirse un líder natural en líder de equipo o por el contrario, el líder de equipo/departamento es quien se convierte en líder por ser el empleado superior con mayor rango?
- 17.- ¿Cómo crees que un empleado se puede convertir en líder en tu organización?

La duración de las entrevistas no está fijada, pero se considera que la duración mínima debe ser de 15 minutos y máxima de 45 minutos. Menos de 15 minutos indica poco interés y poca claridad de los argumentos del empleado mientras que más de 45 minutos puede indicar demasiado interés por dominar los resultados globales.

2.3 Paso 3: Diagnósis

Una vez realizadas las entrevistas semiestructuradas, se realizará el tratamiento de la información y se preparará la diagnósis final de del estado de la organización.

- Análisis de la percepción de la orientación de la organización (Paso1)
- Análisis de la motivación de los empleados (Paso 1 y 2)
- Tratamiento y correlaciones de los resultados con los 8 aspectos clave (Sala & Amante, 2020)
- Elaboración de un informe de diagnósis, líneas de mejora, puntos fuertes y de mejora de la organización.

Para el tratamiento de la información se utilizarán tanto Excel como otros softwares de análisis de personalidad para poder definir también el perfil profesional individual.

3. Resultados y análisis de resultados

A pesar de que en nuestro caso hemos realizado solo la validación de la herramienta de diagnósis y que el tamaño (Thoren, 2017) de la muestra utilizada es pequeño, se prevé

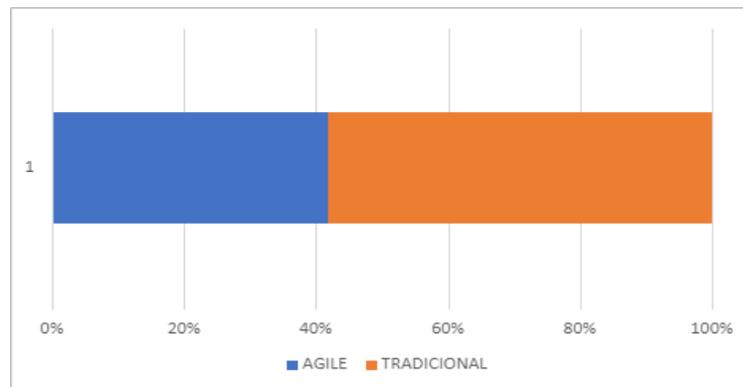
realizar la diagnosis global de una población mayor al equipo de trabajo del Departamento objeto de este estudio.

Como resultados de la validación, se ha realizado el proceso de análisis y diagnosis completo resumido en la figura 1. Si analizamos la muestra utilizada, como ya se ha comentado es de 5 personas de diferentes áreas del Departamento objeto del caso de estudio, con diferentes rangos profesionales: 3 de los entrevistados tienen personas a su cargo dentro del propio Departamento en estudio, 1 de ellos con personas a su cargo externas a la compañía y el restante, sin personas a su cargo.

Como se indicaba en el apartado 2 de este documento, se ha calculado el índice del alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0,68. Esto indica que los resultados obtenidos no son todo lo confiables ni representativos de la organización completa, debido a que el tamaño de la muestra es muy pequeño y bastante sesgado (características demográficas de las personas encuestadas y entrevistadas demasiado similares). Pero sí nos sirve para validar las herramientas y procedimiento dado que el valor obtenido es superior a 0,6 (se considera que un alfa de Cronbach entre 0,6 y 0,8 implica una buena consistencia interna del test, es decir, el grado en que todos los ítems del test covarían entre sí).

Los resultados obtenidos del primer proceso del estudio, la encuesta, indican que, de forma general, la percepción de los encuestados es que la organización es ligeramente más tradicional que 'agile' (un 58% sobre el 42%), tal y como se puede comprobar en la figura 3, obteniendo un valor medio de forma general.

Figura 3: Percepción general de los empleados de la orientación de su Departamento



En la figura 4 se puede observar cómo de tradicional han considerado los 5 entrevistados su Departamento, obteniendo valores no inferiores al 56% y no superiores al 78%. Mientras que en la figura 5 se observan los resultados de los mismos 5 encuestados a las preguntas de cómo de agile son las formas de trabajar de su Departamento, obteniendo valores medios comprendidos entre el 40% y el 59%.

Figura 4: Resultados de cómo de tradicional se consideran las formas de trabajar

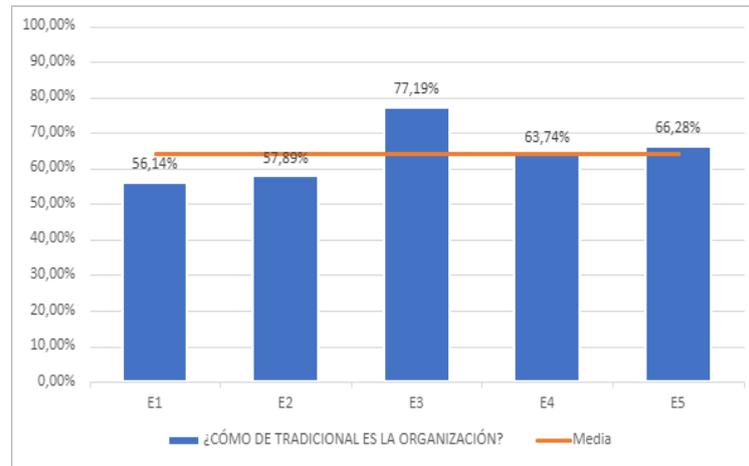
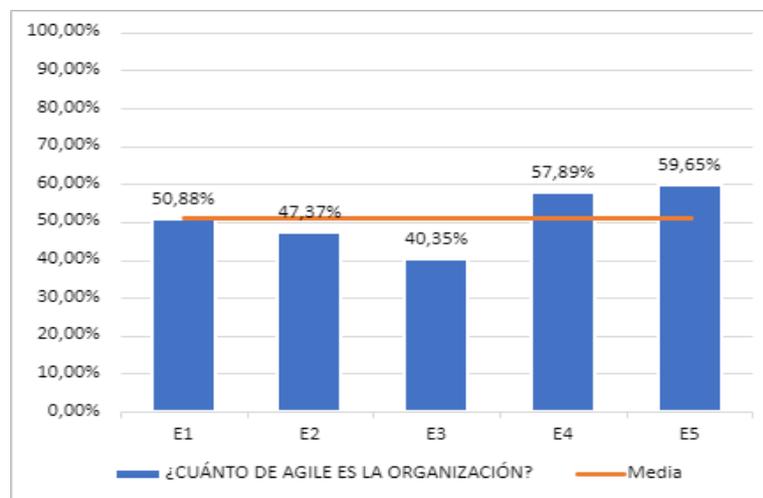


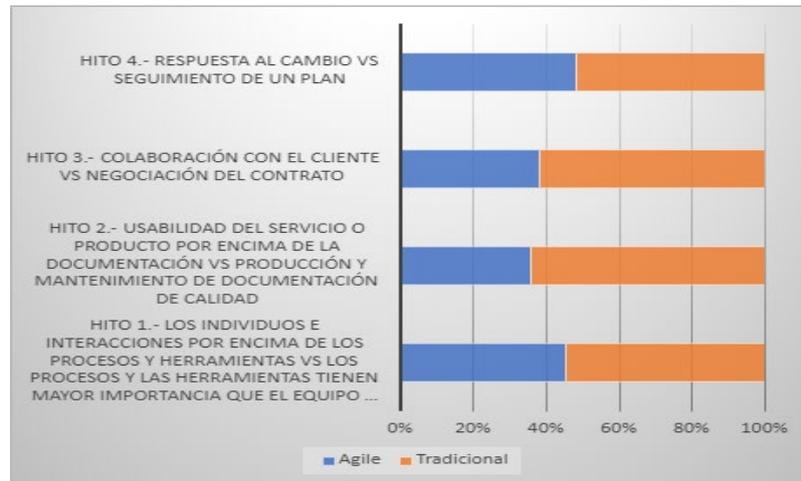
Figura 5: Resultados de cómo de 'agile' se consideran las formas de trabajar



De forma más detallada, en la figura 6 se muestran los resultados de ambas orientaciones segregando los resultados por agrupación de las preguntas en cada hito que define las formas de trabajar para cada orientación. De forma general, no hay ningún hito relacionado con la orientación 'agile' que sea considerado más afín a la organización, respecto al criterio opuesto para la orientación tradicional.

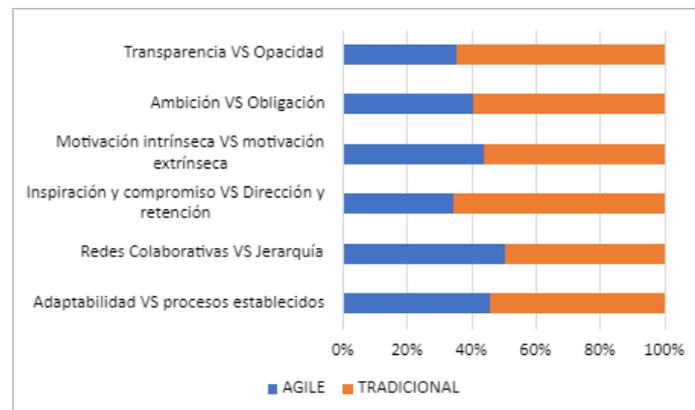
Según los encuestados, el hito percibido como más tradicional corresponde al hito 2, esto es, la organización objeto le da más importancia a mantener documentación de calidad que a la propia usabilidad del servicio o producto final, mostrando valores de un 62% frente al 38%, respectivamente, y, entendiendo como usabilidad la calidad percibida por el cliente o usuario final de un producto o servicio adquirido. Por otro lado, el hito que parece acercarse más a la orientación 'agile' a pesar de que mayoritariamente sigue valorándose como tradicional corresponde al hito 4: respuesta al cambio frente a seguimiento de un plan, es decir, el Departamento admite cierta flexibilidad para introducir cambios en sus procesos.

Figura 6: Resultados de ambas orientaciones por hitos que definen las formas de trabajar



El segundo bloque de resultados a extraer de las encuestas está relacionado con la percepción de las políticas de gestión de las personas que tiene implantadas la organización objeto (el Departamento). Al igual que los resultados anteriores, la percepción de los encuestados se decanta claramente hacia políticas de gestión de personas más tradicionales, destacando la falta de transparencia (38%) y las pocas facilidades ofrecidas por la organización para que los empleados puedan inspirarse y comprometerse con la organización voluntariamente (37%). En cualquier caso, no hay ningún concepto de los indicados en la encuesta que se haya valorado como más 'agile' que tradicional.

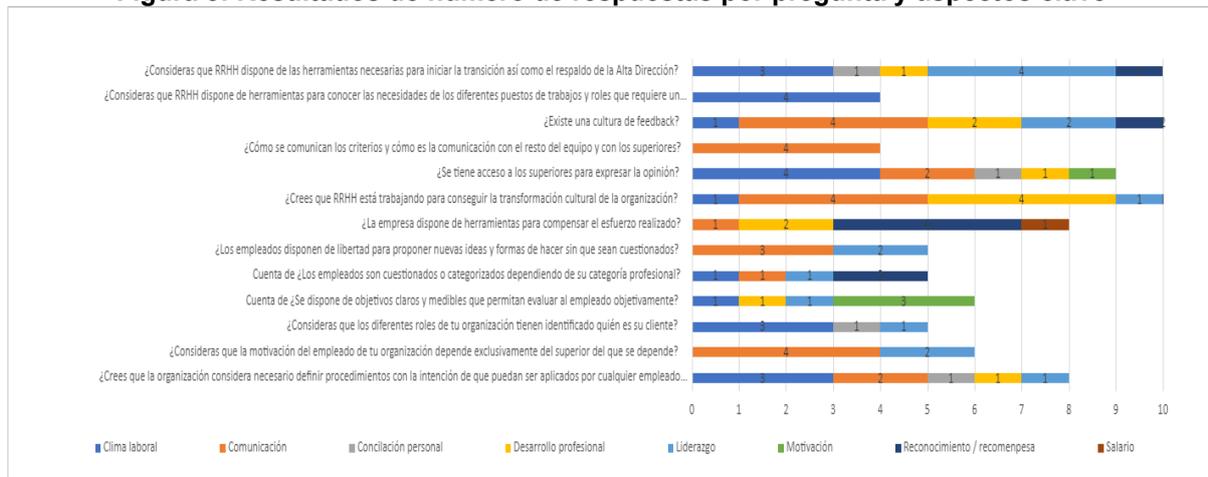
Figura 7: Resultados de ambas orientaciones en función de los criterios para gestionar a las personas



El tercer bloque de análisis de resultados de la encuesta y entrevista hace referencia a la valoración de los aspectos clave.

Como se puede observar en la figura 8, para cada una de las preguntas de la entrevista detalladas en el apartado 2.2 de este documento, se han obtenido respuestas diferentes para cada uno de los entrevistados. Así, las respuestas a cada pregunta y en función de la percepción del entrevistado ha mencionado uno o más de los ocho aspectos clave definidos para favorecer la satisfacción del empleado. Solo hay una pregunta con la que los 5 entrevistados hayan mencionado solo 1 aspecto clave, mientras que hay preguntas más abiertas en las que se han llegado a mencionar hasta 5 aspectos claves diferentes en un total de 10 menciones. Como se ha mencionado se utiliza un análisis cualitativo y el conteo de los aspectos claves mencionados en las respuestas de los entrevistados.

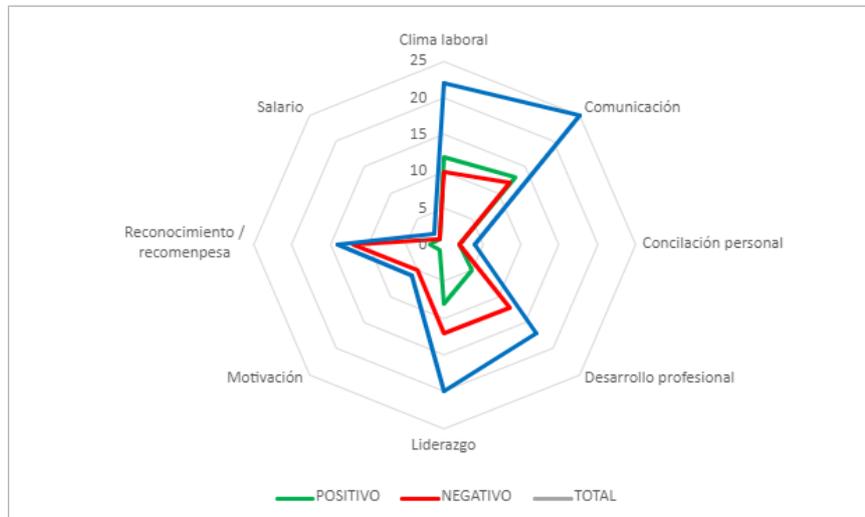
Figura 8: Resultados de número de respuestas por pregunta y aspectos clave



Pero sin duda, uno de los factores más importante en el análisis de la información de las encuestas es el resultado del análisis cuantitativo sobre los aspectos clave matizado con el análisis de las entrevistas donde se valoran más negativamente dichos aspectos y cuáles valoran más positivamente. En la figura 9 se puede visualizar las veces que los entrevistados han valorado positivamente los diferentes aspectos clave en cuanto a la gestión que la organización y cuáles valoran negativamente, así como cuáles de los aspectos claves les resulta indiferente su gestión. Así pues, se observa claramente que la conciliación personal, el salario y la motivación no son aspectos relevantes para los entrevistados. Mientras que la comunicación, el clima laboral, el reconocimiento, el liderazgo y el desarrollo profesional son aspectos relevantes. Igualmente, de entre los aspectos más relevantes hay que destacar que los tres valorados más negativamente con es el reconocimiento/recompensa, el liderazgo y el desarrollo profesional. Hay que destacar que la motivación a pesar de ser uno de los aspectos poco mencionados, siempre que se ha mencionado ha sido con connotación negativa. Solo el clima laboral y la comunicación se ha mencionado ligeramente por encima en positivo que en negativo. Esto deja latente que para una parte de la organización y aunque sea un resultado sesgado, se debería hacer un análisis profundo centrado principalmente en los aspectos claves “reconocimiento/recompensa, el liderazgo y el desarrollo profesional”

Otro aspecto relevante para destacar es la poca relevancia de aspectos clave como el salario y la conciliación personal. Analizada la información de partida de las características de los encuestados y entrevistados se observa una similitud en cuanto a edad y compromiso familiar pues ninguno de ellos tiene hijos. Este hecho confirma que la muestra está sesgada por una tipología de empleado concreta que puede influir en los resultados obtenidos, por tanto, se propone para los futuros diagnosis, hacer el análisis por edades y % de cada edad dentro de la organización, para ver a nivel global como influye.

Figura 9: Resultados de número de veces de aspecto clave mencionado



4. Conclusiones

Del conjunto de resultados obtenidos por los tres bloques descritos en el apartado 5 de este documento, se puede concluir que la organización objeto (el Departamento), tiene implantadas políticas en la forma de trabajar y en la gestión de personas mayoritariamente de orientación tradicional. No se localiza ninguno de los hitos que definan las formas de trabajar según la orientación 'agile', ni ningún concepto que defina la gestión de los empleados según la filosofía 'agile' que estén valorados mejor que los análogos correspondientes a la orientación tradicional.

Por otro lado, si la organización cree que las personas son el bien más importante de que dispone y pretende seguir con la senda para la transformación cultural hacia filosofías más 'agile' se manifiesta que los puntos de mejora en donde los empleados solicitan cambios están relacionados con el tipo de liderazgo, el reconocimiento y el progreso profesional. Los tres aspectos clave están relacionados directamente con la generación de la motivación intrínseca, por lo que muchas veces, no se menciona directamente como tal, pero está inmersa en los aspectos claves en los que reclaman cambios.

Aunque se ha comentado ya, los valores están sesgados por la muestra, pero los valores obtenidos del alfa de Cronbach nos han permitido asegurar la consistencia interna del procedimiento de diagnóstico definido, identificando cuáles son los aspectos más relevantes a modificar en función del tipo de organización analizada.

A partir de los resultados obtenidos se han planteado los factores débiles y fortalezas de la organización, planteando dónde es necesario focalizar esfuerzos para la mejora de la satisfacción del empleado. No obstante, se considera necesario seguir investigando sobre las

líneas futuras a trabajar para la satisfacción del empleado y para la atracción de los jóvenes talentos dentro de las organizaciones.

El objetivo de los estudios posteriores debería centrarse en mejorar la motivación del empleado a través de un plan de desarrollo profesional a medio y largo plazo, así como mejorar las herramientas de comunicación y el tipo de liderazgo de la organización.

Igualmente, se considera necesario repetir el estudio con un tamaño de muestra superior y en otros sectores. para poder desarrollar el plan de transformación cultural a aplicar en cualquier organización.

5. Bibliografía

Lapuente, B. (6 de mayo de 2020). CincoDías. Recuperado el 1 de abril de 2022, de El País Economía:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/05/economia/1588694657_002760.html

Ledesma, R., Molina, G., & Valero, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en. Psico-USF, 143-152.

Rufas, J. (3 de septiembre de 2020). RRHH Digital. Recuperado el abril de 2022, de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/143242/La-adaptacion-forzosa-al-teletrabajo>

Sala, T., & Amante, B. (2020). El ABC de la transformación cultural a la filosofía Agile. XXIV Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos. Alcoy.

Sierra, I. (13 de abril de 2020). Magnet. Recuperado el 1 de abril de 2022, de <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/que-porcentaje-economia-se-puede-teletrabajar-que-confinamiento-revela-nuestro-futuro>

Thoren, P. (2017). Agile People: A Radical Approach for HR & Managers. Lioncrest Publishing. Lioncrest Publishing.

**Comunicación alineada con los
Objetivos de Desarrollo Sostenible**

