

01-040

CULTURAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF THE EMPLOYEE

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

(1) UPC

The purpose of this paper is to initiate the process for the beginning cultural transformation of organizations towards the 'Agile' mindset. The study is based on the 'Agile' mindset where people are the most important, whether they are customers/end users or the employees themselves. For this reason, it is necessary to think about the most important core of organizations is all employees, seeking efficient work teams that empathize with the client/end user and with the company's objectives. To carry out this study, the different phases have been determined: 1) evaluation of the organization's orientation (traditional/'Agile') through a survey addressed to all members of the organization; 2) personal interviews; 3) comparisons of the surveys and interviews, and 4) correlations of the results. Results of these surveys serve to classify the organization's orientation and how the organization's policies are compatible with the qualities, abilities, motivations and needs of the employees. These results should serve as the basis for an action plan within the framework of the cultural transformation model will be developed throughout the rest of the study.

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

TRANSFORMACIÓN CULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES DESDE LA VISIÓN DEL EMPLEADO

El presente trabajo tiene como finalidad iniciar el proceso de transformación cultural de las organizaciones hacia la filosofía 'Agile'. El estudio parte de filosofía 'Agile' en cuanto a que las personas son lo más importante, ya sean clientes/usuarios finales como los propios empleados. Por ello, se considera necesario que el 'core' de las organizaciones sean sus empleados, buscando equipos de trabajo eficientes que empaticen con el cliente/usuario final y con los objetivos de la compañía. Para llevar a cabo este estudio, se han determinado las diferentes fases: 1) evaluación de la orientación de la organización (tradicional/'Agile') mediante encuesta dirigida a todos los miembros de la organización; 2) entrevistas personales; 3) comparativa de los resultados de las encuestas y entrevistas y; 4) correlación de los resultados. El resultado de este estudio sirve para clasificar la orientación de la organización y cómo de compatibles son las políticas de la organización con las cualidades, habilidades, motivaciones y necesidades de los empleados. Dichos resultados deben servir como base un plan de actuación en el marco del modelo de transformación cultural que se desarrollará a lo largo del resto del estudio.

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

La filosofía Agile, tanto desde el punto de vista del usuario o consumidor del producto o servicio final, como el propio empleado de la organización sostenible en los mercados cambiantes en los que actualmente vivimos, ha llegado para quedarse (Apascaritei & Elvira, 2018). Cada vez más, las organizaciones de diferentes sectores indican que están cambiando sus procedimientos y formas de hacer (Collabnet, 2019) para orientarse hacia filosofías en donde el empleado es el 'core' de la organización y el usuario o consumidor final es el 'core' del mercado, porque la unión de empleados satisfechos genera el éxito o el fracaso de la organización en los mercados cambiantes (Sala & Amante, 2020).

Por lo tanto, cuando una organización se plantea introducir metodologías y técnicas ágiles en sus procesos, lo primero que debe preguntarse es si la organización está preparada para ello, es decir, si ha asumido la filosofía 'Agile' como forma de ser y no de hacer. En el caso de que una organización aún demuestre una tendencia de orientación tradicional, las metodologías 'agile' solo deberían implantarse en gestión de proyectos aislados, con fecha de inicio y fin y con la intervención de recursos concretos y definidos de antemano por parte de la organización. De lo contrario, si se desea implantar la filosofía agile en una organización con orientación tradicional, primero, esta debe someterse a una transformación cultural que implica un cambio en la forma de hacer y en la forma de pensar.

Y, contrariamente a la propia filosofía 'Agile' en este caso, esta intención de transformación debe realizarse en cascada para conseguir la implicación y colaboración de todas las partes, puesto que querer implantar la orientación 'Agile' en un entorno en donde el equipo Directivo dispone de una orientación tradicional, implica la frustración y fracaso de los miembros de la organización (Sala & Amante, 2020)

Por eso, en este artículo, se va a desglosar la metodología para conocer si la organización está alineada a las necesidades de los empleados. En caso contrario, se va a detallar cómo localizar o detectar las desviaciones entre ambas partes en las que iniciar la transformación cultural de la organización completa para confluir en un punto común que suponga un óptimo para la organización y para el empleado.

Conseguir un óptimo de la satisfacción del empleado implica poder generar equipos de trabajo eficientes, en los que se facilite un buen engranaje entre las necesidades del empleado, las de la organización y las del usuario o consumidor final.

2. Justificación

En el sector de desarrollo de software, donde en la mayoría de los proyectos que se llevan a cabo se aplican dichas metodologías ágiles (Rojas Pino, 2017), se ha evidenciado los beneficios de la aplicación de la filosofía del Manifiesto Agile y de las diferentes metodologías ágiles que han ido apareciendo a lo largo de estas dos décadas. Estos beneficios obtenidos respecto al uso de las metodologías tradicionales son sustanciales, tanto para la propia organización que tiene como objetivo empresarial

desarrollar un proyecto, como para el usuario o cliente final. De forma resumida, estos beneficios son:

- Agilizar la gestión de proyectos reduciendo tiempos, recursos y esfuerzos a la organización (Collabnet, 2019)
- Ayuda a ofrecer un producto o servicio de calidad al cliente (Collabnet, 2019)
- Conseguir la máxima eficiencia del proceso de desarrollo del proyecto, máxima utilidad y resultado (Agile Alliance, 2001)
- Facilidad de ser aplicadas en entorno cambiantes y dinámicos (Álvarez, 2013)

Además, organizaciones que han iniciado su transformación cultural basándose en un cambio de filosofía tradicional a 'ágile', ponen de manifiesto los beneficios que supone para la propia organización y sus empleados (García, 2019):

- Pone el foco en las personas. Tener empleados motivados, redundará en unos mejores resultados.
- Fomenta la responsabilidad dentro del equipo mediante el trabajo colaborativo.
- Permite dimensionar mejor los proyectos, minimizar riesgos y facilitando la adaptación al cambio.
- Facilita la priorización y toma de decisiones, eliminando tareas innecesarias, evitando jerarquías y consiguiendo una operativa más rápida. Se maximizan los resultados, buscando la eficiencia y la optimización.
- Mejora la experiencia del cliente. A través de feedbacks rápidos y precisos, donde el cliente es uno más del equipo, se consigue mayor nivel de satisfacción y ahorro de tiempo.
- Permite entregar diferentes versiones en muy corto plazo de tiempo.
- Incrementa el valor añadido y la predictibilidad de los resultados.

No obstante, dado los buenos resultados y las mejoras que han supuesto en el desarrollo de proyectos de software las metodologías ágiles, no es de extrañar que el resto de los sectores hayan al menos iniciado la incorporación de dichas metodologías y técnicas en sus procesos.

Por otro lado, la obligación forzosa de las organizaciones a buscar nuevas formas de trabajo y adaptarse a la situación turbulenta a causa de la pandemia COVID-19, ha acelerado la incorporación de las metodologías ágiles en los procesos de las empresas (Batra, 2020). Esto es, las empresas han focalizado sus esfuerzos en las entregas de valor al cliente o usuario final, dedicando los recursos humanos disponibles que en muchas ocasiones se han visto disminuidos a mínimos. Además, las empresas se han visto obligadas a facilitar el teletrabajo a sus empleados, en la medida de lo posible, hecho que ha provocado la implantación de medidas disruptivas para las empresas con orientación tradicional (Rufas, 2020).

En vistas a una deseada normalización de los efectos provocados por la pandemia COVID-19, y a falta de estudios que lo confirmen, el teletrabajo parcial en condiciones de 'no confinamiento' puede resultar beneficioso tanto para las empresas como para los empleados, ayudando a fomentar la confianza y responsabilidad en el propio empleado (Rufas, 2020).

Por lo tanto, la pandemia COVID-19 ha dejado evidente que las organizaciones deben tener un grado elevado de flexibilidad y una capacidad infinita de adaptación para asegurar su supervivencia y sostenibilidad más allá del corto plazo. Sin embargo, la aplicación de las metodologías ágiles solo es eficiente cuando realmente la filosofía de la organización cree y confía en la importancia de la flexibilidad y agilidad organizacional de las empresas. Por lo tanto, no basta con usar metodologías ágiles para obtener

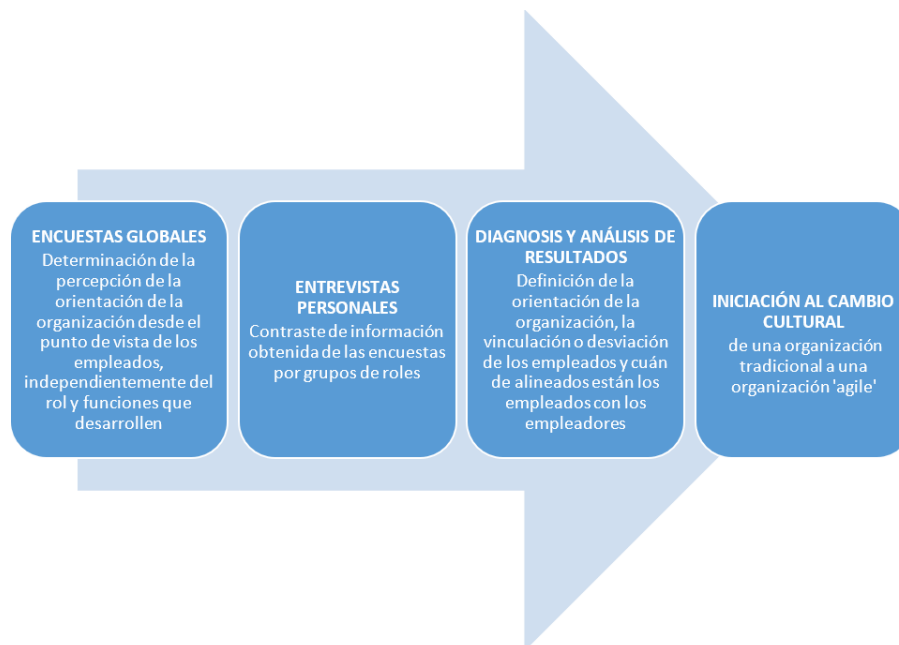
buenos resultados, sino que se requiere la transformación cultural de las organizaciones para engranar la forma de hacer con la forma de ser y con el entorno cambiante en el que convive la organización.

Ese cambio cultural requiere un cambio excepcional en la forma de gestionar y entender a las personas. Así pues, aspectos como la facilidad de disponer de una comunicación fluida, continua y sincera tanto en el seno de la propia organización como con el cliente/usuario final o, la motivación continua del propio empleado puede pasar a tener tanta, o incluso más, relevancia que el propio salario.

3. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se han definido los siguientes pasos o procesos que podemos ver en la figura 1.

Figura 1. Proceso de iniciación a la transformación cultural de una organización tradicional hacia una organización 'agile'



De forma adicional, aparte de querer realizar esa diagnosis de la organización e iniciar el proceso de transformación cultural de la organización, tanto las encuestas como las entrevistas personales tienen una doble funcionalidad puesto que debe transmitirse al empleado que su participación es una posibilidad que la empresa le ofrece para expresar su opinión y sus sugerencias de mejora. Este hecho afecta directamente en mejorar la satisfacción del empleado a través de un progreso en la comunicación 'bottom-up' y un incremento de motivación intrínseca, pues está demostrado que la escucha activa por parte de la organización y la posibilidad de expresarse libre y sinceramente del empleado incrementa la sensación de satisfacción personal.

3.1. Primer proceso: encuestas

Como vemos en la figura 1, el primer punto que se realizó fue determinar la orientación de la organización donde se quiere hacer la diagnosis y, sobre todo, conseguir un cambio cultural, para ello se determina:

- Valoración de la orientación de la empresa: cuánto de agile o de tradicional se considera que es la organización. Adicionalmente, se ha distinguido entre los roles de

empleado y empleador para valorar el grado de convergencia entre ambos roles, aparentemente con intereses opuestos.

- Valoración de la importancia de los aspectos clave para el empleado, diferenciando las asociaciones relacionadas directamente con connotaciones 'agile' de las connotaciones tradicionales.
- Valoración de la importancia de los aspectos clave para los empleados desde el punto de vista de los empleadores.

Como resultado del análisis anterior, se ha obtenido unas tablas-resumen de resultados posibles y sus combinaciones, expresados en el apartado 4 de este documento,

3.2. Segundo proceso: entrevistas personales

El segundo proceso a realizar consiste en desarrollar entrevistas personales con el objetivo de confirmar los resultados generales obtenidos del primer proceso (encuestas). Además, mediante este proceso se pretende entender las caudas y motivos de las respuestas obtenidas de las encuestas.

De forma complementaria, las entrevistas personales deben aportar un valor añadido además de la justificación de los resultados obtenidos de la encuesta, como es listar los motivos por los que las respuestas más extremas han obtenido una puntuación muy baja o muy alta. Por otro lado, puede servir como fuente de sugerencias proporcionadas desde los propios empleados.

3.3. Tercer proceso: comparativa entre encuestas y entrevistas

Después de realizar los procesos 1 y 2, los resultados globales obtenidos de las encuestas y los resultados globales obtenidos de las entrevistas serán comparados para demostrar la validez de la información obtenida en la encuesta, dado que la muestra encuestada es mayor que la entrevistada. Para ello, será necesario enmarcar a los entrevistados dentro de su segmento según análisis demográfico.

3.4. Cuarto proceso: correlación de resultados

Una vez el análisis de los resultados indique que son confiables, se procederá a estudiar correlaciones indicadas en la figura 2, teniendo en cuenta que cada uno de los paquetes indicados se descomponen en diferentes dimensiones.

Figura 2. Correlación de resultados



De forma resumida, se permite establecer varias correlaciones, entre las características personales y profesionales (habilidades, capacidades y motivaciones) del propio empleado y las características de la organización (orientación: formas de trabajar y manera de gestionar a los empleados), así como de los empleadores. Se determina las correlaciones principales que resultan más interesantes conocer, para cada uno de los aspectos claves.

4. Resultados

Para medir los indicadores mencionados en el apartado 3 de este documento, se ha diseñado una encuesta a realizar, de forma global, por los máximos empleados de la organización, incluyendo tanto a empleados como empleadores de la organización objeto de estudio. Se entiende por organización objeto de estudio la organización completa (escenario ideal), una Dirección, un Departamento o un equipo de trabajo concreto. Dado que inicialmente se desconoce la organización objeto y por lo tanto, también se desconoce el tamaño de la muestra a encuestar de la organización objeto, se tendrá en cuenta un tamaño de muestra próximo a lo indicado en la tabla 1, aceptando un margen de error del 10% y un nivel de confianza no inferior al 90%.

Tabla 1. Determinación del tamaño de la muestra dependiendo del tamaño de la organización a evaluar

Población	10% margen de error	90% nivel de confianza
100	50	74
500	81	176
1000	88	215
10000	96	264

Para tamaños de muestras inferiores, es decir, para el caso de que se quiera evaluar una organización objeto con población inferior a 100 personas, se deberá tender a encuestar a la máxima población de la organización, intentando obtener un valor cercano al 100 % de las encuestas respondidas y no inferior al 25% del total.

Por lo tanto, en la tabla 1 se especifica el mínimo de personas a encuestar para que el análisis estadístico cualitativo y cuantitativo posterior sea lo suficiente robusto como

para poder tomar decisiones consecuentes a los resultados. A posteriori, para medir la confiabilidad de la información a tratar se calculará el alfa de Cronbach y solo se continuará con el proceso de descarte y toma de decisiones (posterior plan de acción) si el alfa de Cronbach obtenido es superior a 0,8, a pesar de que lo ideal sería obtener unos resultados superiores a 0,9.

Como metodología para la confirmación de los resultados de la encuesta se realizan entrevistas aleatorias tanto a empleados como a empleadores, dentro de las diferentes categorías en estudio, para tener una muestra representativa por categorías. Para poder determinar el volumen de la muestra a entrevistar se debe realizar previamente un análisis de los diferentes roles de cada uno de los empleados encuestados diferenciando claramente si solo actúa como empleado o, si además de ser empleado, también actúa como empleador. Igualmente, cuando la organización objeto a evaluar esté formada por varios departamentos, estos tendrán que estar claramente diferenciados y determinar qué empleados y qué empleadores pertenecen a cada subgrupo. La muestra de las personas entrevistadas será como mínimo de un 10 % de los empleados encuestados en cada subgrupo y un 25 % de empleadores encuestados de la organización objeto total.

La encuesta está dividida en cuatro dimensiones/partes, que deben ser analizadas con metodologías cualitativas o cuantitativas según proceda, a pesar de que el encuestado no debe percibirlo:

La primera parte de la encuesta nos proporciona información demográfica de los encuestados, que será considerada de primer nivel. Dicha información debe servir para agrupar a los empleados y simplificar el análisis de resultados en función de las necesidades básicas, personales y/o profesionales, que puede requerir cada subgrupo de empleados.

Tabla 2. Definición de variables de la primera parte de la encuesta

Dimensión	Variable	Tipo de variable
Conocimiento básico del empleado encuestado	Edad (rangoED)	Cuantitativa
	Antigüedad en la empresa (rangoEDe)	Cuantitativa
	Antigüedad en el departamento (rangoEDd)	Cuantitativa
	Experiencia laboral en otras empresas (EXP)	Cuantitativa
	Puesto de trabajo actual (PT)	Cuantitativa

La segunda parte de la encuesta pretende relacionar la percepción del empleado y/o empleador con su percepción de la orientación de la organización a la que pertenece. Este análisis también aportará información sobre las diferencias y similitudes de la percepción de la organización de los empleados y de los empleadores. Para ello se definen un total de 19 preguntas repartidas en 4 hitos o dimensiones que resumen las formas de trabajar de la organización (orientación de la organización objeto).

Para cada uno de los hitos/dimensiones, se han definido dos variables cualitativas opuestas por la que el empleado deberá decantarse, variables que se medirán cuantitativamente mediante escala de Likert. Los resultados de esta parte de la encuesta indican la percepción de los empleados y empleadores de la orientación en las formas de trabajar, es decir, cómo de tradicional o Agile trabaja y actúa la organización.

A su vez, cada uno de estos resultados estarán desglosados en función del análisis demográfico resultado de la primera parte de la encuesta (tabla 2), es decir, según RangoED, RangoEDe, RangoEDd, EXP y PT obteniendo como resultado la tabla 3.

Como se indicaba anteriormente, esta segunda parte de la encuesta está fuertemente orientada a conseguir la percepción desde el punto de vista del empleado de cómo de 'ágile' o tradicional percibe que es la organización. Así, la encuesta no acepta puntos medios puesto que se responde eligiendo uno de los dos conceptos opuestos para cada una de las filas de la tabla 3. Además, los resultados se desglosarán según la información demográfica definida en la tabla 2, obteniendo como resultado de esta segunda parte de la encuesta las tablas 4 y 5. Es decir, se realizará un análisis de los resultados obtenidos para cada una de las orientaciones a la vez del análisis demográfico de los resultados. De esta manera, se pretende obtener conclusiones de si los resultados obtenidos tienen que ver con las características demográficas de los encuestados. Por ejemplo, ¿los empleados más jóvenes son más estrictos o menos a la hora de valorar si la organización es considerada más 'ágile' o tradicional, para cada uno de los conceptos descritos en la encuesta? O, por ejemplo, ¿los empleados y empleadores (diferentes categorías profesionales) tienen la misma visión de las formas de trabajar de la organización?

Tabla 3. Definición de variables de la segunda parte de la encuesta

Dimensión	Variable orientación 'agile'	Variable orientación tradicional	Tipo de variable
'Los individuos e interacciones por encima de los procesos y herramientas 'versus' los procesos y las herramientas tienen mayor importancia que el equipo de trabajo'	Importancia de las personas	Importancia de los procesos	Cualitativa
	Equipo de trabajo	Empleado como individuo	Cualitativa
	Aprendizaje dinámico	Estándares y procedimientos	Cualitativa
	RRHH confía en el empleado	RRHH controla	Cualitativa
	Autoliderazgo	Liderazgo directivo	Cualitativa
	Equipos autoorganizados	Organización jerarquizada	Cualitativa
	Visión hombre "Y" (motivación continua)	Visión hombre X" (obediencia y recompensa)	Cualitativa
	Motivación intrínseca	Motivación extrínseca	Cualitativa
'Usabilidad del servicio o producto' versus 'por encima de todo la documentación'	Producción de documentación estrictamente necesaria	Documentación como parte del proceso	Cualitativa
	Auto documentación	Documentos definidos de antemano	Cualitativa
	Simplicidad	No importa la complejidad de los protocolos	Cualitativa
'Colaboración con el cliente' versus 'negociación del contrato'	Involucrar al cliente constantemente	Definición clara de responsabilidades entre empresa y cliente	Cualitativa
	Entregas al cliente de valor, tempranas, periodos cortos	Entregas al finalizar el proyecto	Cualitativa
	Feedback continuo para rectificar	Dificultad de rectificar antes de terminar por falta de feedback	Cualitativa
	Relación fluida entre patrocinadores, empleados y usuarios finales	Procedimientos establecidos que aseguran la calidad de la relación con el cliente	Cualitativa
		Planificación flexible	Planificación detallada desde el inicio
'Respuesta al cambio' versus 'seguimiento de un plan'	Adaptación a nuevos requisitos	Dificultad de incorporar nuevos requisitos	Cualitativa
	Atención continua de la excelencia técnica	Procesos aislados	Cualitativa
	Proactividad, anticipación al cambio	Reacción después del cambio	Cualitativa

Tabla 4. Sumatorio de veces elegido concepto 'Agile' y concepto 'tradicional'

Dimensión	Orientación 'agile'	Orientación tradicional
Concepto 1: 'Los individuos e interacciones por encima de los procesos y herramientas 'versus' los procesos y las herramientas tienen mayor importancia que el equipo de trabajo'	Número de veces elegido concepto agile	Número de veces elegido concepto tradicional
Concepto 2: 'Usabilidad del servicio o producto' versus 'por encima de todo la documentación'	Número de veces elegido concepto agile	Número de veces elegido concepto tradicional
Concepto 3: 'Colaboración con el cliente' versus 'negociación del contrato'	Número de veces elegido concepto agile	Número de veces elegido concepto tradicional
Concepto 4: 'Respuesta al cambio' versus 'seguimiento de un plan'	Número de veces elegido concepto agile	Número de veces elegido concepto tradicional

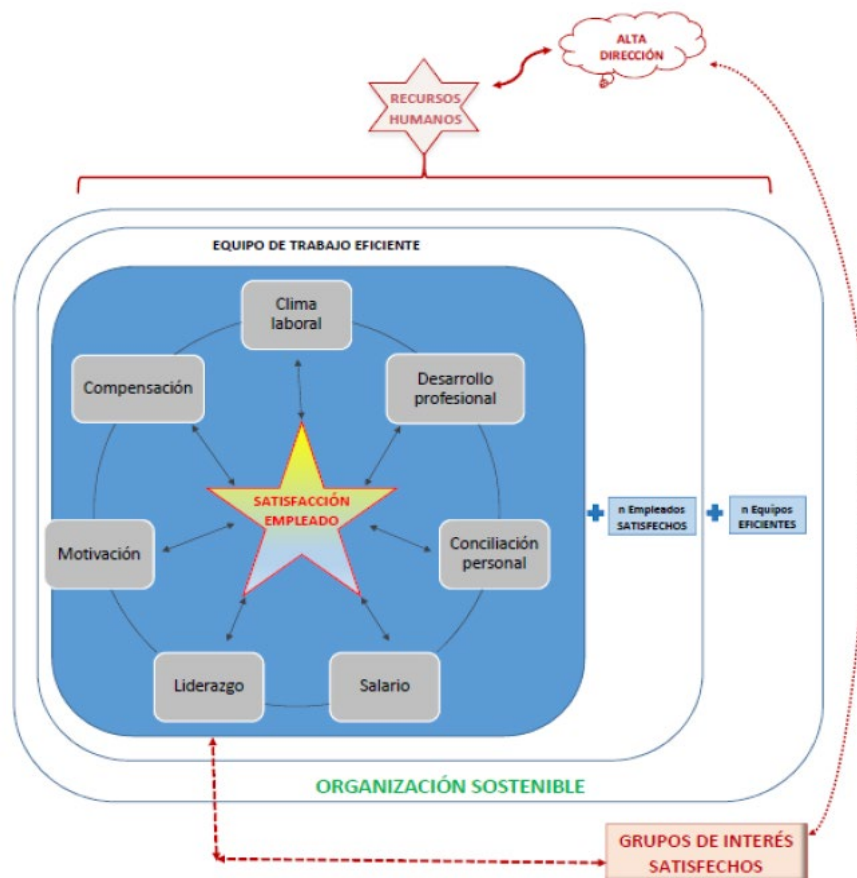
Tabla 5. Cálculo de la percepción de orientación ‘agile’ y orientación ‘tradicional’ por conceptos y análisis demográfico

Dimensión	Rango ED	Rango EDe	Rango EDd	EXP	PT
Concepto 1	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad
Concepto 2	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad
Concepto 3	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad
Concepto 4	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad	%Ag/%Trad

La tercera parte define la importancia de los siete aspectos clave que componen el óptimo de la satisfacción de los empleados, para los empleados y empleadores de la organización (Sala & Amante, 2020), considerando que son: liderazgo, comunicación, conciliación personal, desarrollo profesional, salario, compensación y motivación.

En la figura 3 se describe cómo el óptimo de la satisfacción de los empleados posibilita la generación de equipos de trabajo eficientes y el conjunto de equipos de trabajo eficientes genera la capacidad de entender al usuario y/o cliente final, entendiendo sus necesidades actuales y futuras. El engranaje entre empleados y clientes/usuarios finales en un entorno determinado mejora la percepción de obtener organizaciones flexibles.

Figura 3. Diagrama de satisfacción del empleado para obtener organizaciones sostenibles (Sala & Amante, 2020)



Para disponer de la percepción de los empleados y empleadores de los aspectos claves se utiliza la dimensión de cuánto de positivo o cuánto de negativo considera que su organización gestiona el aspecto a tratar. De esta manera, la variable es percepción positiva o percepción negativa. Más adelante, como veremos (mediante unas entrevistas personalizadas), se pretende entender por qué se percibe cómo negativa o positiva, entendiendo así el tipo de políticas de la organización. Cada una de estas preguntas se desglosarán según los grupos demográficos definidos en la primera parte de la encuesta y según la tabla 2, es decir, según RangoED, RangoEDe, RangoEDd, EXP y PT, con la intención de valorar si hay aspectos valorados positiva o negativamente que tienen más que ver con algún sesgo demográfico, según se indica en la tabla 6.

Tabla 6. Definición de variables de la tercera parte de la encuesta

Dimensión: aspecto clave	Rango ED	Rango EDe	Rango EDd	EXP	PT
Liderazgo	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Comunicación	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Conciliación personal	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Desarrollo profesional	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Salario	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Compensación	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Motivación	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-

Además, para cada uno de los aspectos clave, se define una subvariable que es el grado de satisfacción, mediante una escala de Likert que mide el grado de acuerdo (satisfacción) en donde, 0 implica nada, 1 - muy poco, 2 – poco, 3 - a menudo, 4 – mucho y 5 – siempre. Este grado de satisfacción indicará cuánto de positivo y cuánto de negativo se percibe ese aspecto clave, pudiendo medir el resultado con un mapa de calor.

La cuarta parte de la encuesta pretende detectar lo que los empleadores creen que los empleados consideran más importante y lo que los empleados creen que los empleadores consideran más importante. Esta parte de la encuesta da a conocer aquellos hitos o conceptos están alineados o desalineados entre empleados y empleadores, cómo de cercanas o lejanas son sus percepciones. Aquellos aspectos clave en donde se detecten valoraciones divergentes entre empleados y empleadores serán objetivo del análisis posterior para entender los diferentes puntos de vista y el inicio del plan de acción para encontrar la máxima convergencia, puesto que solo si empleados y empleadores están alineados se encontrará el óptimo de la satisfacción de los empleados. Cada una de las preguntas empleadas se desglosarán según el análisis demográfico realizado en la primera parte de la encuesta indicado en la tabla 2 de este documento, obteniendo como resultado la tabla 7.

Tabla 7. Definición de variables de la cuarta parte de la encuesta

Dimensión: Concepto preguntado	Rang o ED	Rango EDe	Rang o EDd	EXP	PT
Reconocimiento por su superior, valoración de su superior	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Reconocimiento por la compañía	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Sentimiento de pertenencia a la compañía	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Compañeros confiables, equipo de trabajo confiable	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Relación trabajo-conciliación personal equilibrada (conciliación personal)	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Buscar un nuevo trabajo	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Salario adecuado	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Gestión de la carga de trabajo - organización	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Cuidado de la familia	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Oportunidad de desarrollo profesional	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Oportunidad de aprendizaje en otras áreas	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Habilitar el teletrabajo	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Flexibilidad horaria para trabajar	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Habilidad para trabajar autónomamente	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Desarrollar trabajos relevantes, de responsabilidad, significativos	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Ambiente seguro, estabilidad laboral	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Acceso a la tecnología, innovación	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Iniciar una empresa	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Vivir en una localidad cercana al trabajo	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Sentimiento de pertenencia al puesto de trabajo	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI
Ser cazado por otra empresa	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI	I/NI

A pesar de que las respuestas responden a un valor cualitativo el análisis posterior a realizar será cuantitativo obteniendo valores de importancia de los conceptos cuestionados segregados por empleador y empleado. Este cuarto apartado demuestra el grado de acuerdo y entendimiento entre empleadores y empleados.

Al igual que el análisis realizado para el apartado 3 de la encuesta, para esta parte cuarta se define una subvariable que es el grado de importancia del hito indicado (I: Importante y NI: No Importante), que toma diferentes valores utilizando una escala de Likert en donde 0 significa nada importante, 1 - muy poco, 2 – poco, 3 - a menudo, 4 – mucho y 5 – lo más importante. Este escalado de las respuestas indicará cuánto de importante se considera el concepto cuestionado, pudiendo medir el resultado con un mapa de calor.

La cuarta parte del proceso consiste en establecer una correlación de todas las variables utilizadas durante el estudio y conseguir la correlación de resultados. En la tabla 6 se puede observar la tabla de correlaciones, que se deberá sustituir por los resultados obtenidos en función de las respuestas de las encuestas y entrevistas, para realizar el análisis de resultados pertinentes.

Tabla 8. Correlación de resultados

Orientación	Hito (formas de trabajar)	Concepto / pregunta encuesta (formas de trabajar)	Concepto Manifiesto Agile para RRHH	Aspecto clave principal para la satisfacción del empleado
Agile	Los individuos e interacciones por encima de los procesos y herramientas	El recurso humano es considerado como principal valor de éxito	Adaptabilidad	Liderazgo Reconocimiento Comunicación
		Se da importancia a la formación de un buen equipo de trabajo. El trabajo en equipo es fundamental para conseguir el objetivo	Redes colaborativas	Desarrollo profesional Comunicación
		Reuniones cortas y periódicas cara a cara, para compartir información y favorecer el aprendizaje	Redes colaborativas	Comunicación
		RRHH apoya y confía en el empleado y se orienta hacia la agilidad	Inspiración y compromiso	Motivación Conciliación personal Clima laboral
		Autoliderazgo de todos los empleados	Inspiración y compromiso	Motivación Liderazgo
		Equipos autoorganizados	Inspiración y compromiso	Liderazgo Reconocimiento
		Visión "hombre Y", motivación continua	Motivación intrínseca	Motivación
Tradicional	Los procesos y las herramientas tienen mayor importancia que el equipo de trabajo	Se fomenta la motivación intrínseca: la organización permite aflorar la curiosidad del empleado y creatividad para fomentar su automotivación	Motivación intrínseca	Motivación
		Da mayor garantía de éxito contar con herramientas y procesos rigurosos	Procesos establecidos	Liderazgo Reconocimiento Comunicación
		La organización favorece la individualidad y el trabajo aportado por cada empleado	Jerarquía	Desarrollo profesional Comunicación
		Los estándares y procedimientos aseguran el éxito del objetivo, al haber estado validado anteriormente por expertos	Jerarquía	Comunicación
		Liderazgo directivo	Dirección y retención	Conciliación personal Clima laboral Motivación Liderazgo
Organización jerarquizada	Dirección y retención	Reconocimiento Motivación		
Agile	Usabilidad del servicio o producto por encima de la documentación	Visión "hombre X", obediencia y recompensa Motivación extrínseca: la organización dispone de herramientas y procedimientos establecidos para motivar al empleado	Motivación extrínseca	Motivación
		Producción de documentos estrictamente necesarios	Ambición	Motivación Conciliación personal
		Prevalece la auto documentación Simplicidad, el arte de resaltar el trabajo no hecho que no aporta valor	Adaptabilidad Adaptabilidad	Comunicación Reconocimiento Liderazgo
Tradicional	Producción y mantenimiento de documentación de calidad	Se considera la documentación como parte del proceso y del resultado	Obligación	Motivación Conciliación personal
		No importa la complejidad, es necesario seguir los protocolos y entregar documentación de calidad	Procesos establecidos	Comunicación
Agile	Colaboración con el cliente	Los documentos se definen de antemano	Procesos establecidos	Reconocimiento Liderazgo
		Involucrar al cliente/usuario de forma constante	Redes colaborativas	Comunicación
		Entregas al cliente de valor, tempranas, periodos cortos	Ambición	Reconocimiento Liderazgo
		Feedback continuo para rectificar si se requiere	Transparencia	Comunicación
Tradicional	Negociación del contrato	Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible a través de la relación fluida entre patrocinadores, empleados y usuarios finales	Redes colaborativas	Desarrollo profesional
		Definición de responsabilidades de empresa y cliente	Jerarquía	Comunicación
		Entrega al cliente/usuario al finalizar el proyecto o en periodos largos de tiempo	Obligación	Reconocimiento Liderazgo
		Rara vez hay feedback, dificultad de rectificación antes de terminar	Opacidad	Comunicación
Agile		Los procedimientos establecidos aseguran la calidad e la relación con el cliente/usuario final	Jerarquía	Desarrollo profesional
Agile		Planificación flexible	Adaptabilidad	Liderazgo

	Respuesta al cambio	Adaptación a los nuevos requisitos del cliente para ofrecer una ventaja competitiva al cliente	Ambición	Motivación
		Atención continua de la excelencia técnica	Ambición	Comunicación
		Proactivo, anticipación al cambio	Motivación intrínseca	Motivación
Tradicional	Seguimiento de un plan	Planificación detallada desde el inicio.	Procesos establecidos	Liderazgo
		Dificultad por incorporar nuevos requisitos.	Obligación	Motivación
		Procesos aislados.	Obligación	Comunicación
		Reacción después del cambio	Motivación extrínseca	Motivación

5. Conclusiones

En este trabajo se presenta un procedimiento para la evaluación de una organización focalizando en la satisfacción del empleado. Hemos visto las 4 etapas propuestas en las que se presentan las diferentes herramientas y tratamientos realizados para correlacionar variables y obtener el resultado final. Este resultado permitirá analizar qué factores son los que provocan que la organización no esté preparada a cambios rápidos y planteará las líneas necesarias a trabajar para poder agilizar la organización y sus procedimientos. En una siguiente fase, se pretende explicar los resultados de al menos un caso de estudio, así como las conclusiones del estudio que valide el procedimiento.

Dentro de este procedimiento, se han analizado también los 8 factores clave para la transformación cultural de una organización, centrada en RRHH. Como se ha visto, se analizará a las personas de la organización y se determinará su nivel de motivación e implicación en la misma, para analizar puntos fuertes y débiles y poder determinar qué debe mejorar y cambiar la organización para ser más 'agile'. La ventaja aportada por este modelo es que se relacionan tanto las formas de trabajar y políticas de gestión del empleado de la organización con las motivaciones propias de los empleados, encontrando puntos de convergencia y divergencia que permitan identificar líneas de acción posteriores para conseguir una transformación cultural óptima de la organización.

6. Bibliografía

- 13th annual State of Agile Report. (2019). Obtenido de Collabnet: stateofagile.com
- Agile Alliance. (2001). Obtenido de www.agilealliance.org
- Álvarez Puertas, L. (2013). *Oficina de Gestión de Proyectos Ágil: control y seguimiento de proyectos ágiles*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Álvarez, L. (2013). *Oficina de gestión de proyectos ágil: control y seguimiento de proyectos ágiles*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Apascartei, P., & Elvira, M. (2018). *Agilidad estratégica a través del capital humano*. Madrid: IESE Business School.
- Batra, D. (1 de octubre de 2020). The Impact of the COVID-19 on Organizational and Information Systems Agility. *Informatio Systems Information*, 37(4), 361-365.
- Collabnet. (abril de 2019). *13th annual State of Agile Report*. Obtenido de stateofagile.com.
- García, E. (2 de enero de 2019). Los siete beneficios de implantar metodologías ágiles. (Diarioabierto.es, Entrevistador) Diarioabierto.es. Obtenido de <https://www.diarioabierto.es/438020/los-siete-beneficios-de-implantar-metodologias-agile>
- Herrera, E., & Valencia, L. (mayo de 2007). Del manifiesto ágil sus valores y principios. *Scientia Et Technica*, XIII(34), 381-386.
- Rojas Pino, L. A. (2017). *Integración de la arquitectura de la información dentro de un proceso ágil de desarrollo centrado en el usuario*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- 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.

Comunicación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

