

Lucía Pablos, vicepresidente de Kairós DS España

La reconversión de RRHH es clave en el proceso de transformación *agile* de las organizaciones

Kairós DS es una consultora multinacional, con más de 400 empleados worldwide, especializada en la transformación de agilidad empresarial. Su trayectoria en este ámbito, acompañando al 70 % de las empresas presentes en el IBEX-35, la reconocen como una de las líderes en el sector no solo en consultoría sino en la formación de los empleados de sus clientes en su nuevo contexto.

¿Qué impulsa a las organizaciones a iniciar esta transformación organizacional?

Las empresas y sus líderes se enfrentan hoy en día a múltiples y relevantes retos de origen tan diverso como la digitalización global, el impacto de tecnologías disruptivas, la desaparición de barreras entre las distintas industrias y países, la modificación de los hábitos de consumo, el impacto demográfico o la inestabilidad geopolítica. Esto las lleva a abordar su verdadero desafío, que es su capacidad de adaptación al entorno, aprovechar de manera eficaz las nuevas oportunidades que existen, generar ventas digitales, diversificar producto, ganar eficiencia operativa así como atraer y gestionar el mejor talento posible. Desde nuestro punto de vista, una de las palancas fundamentales es lo que denominamos "revolución organizativa", cambios de paradigma en

el concepto de organización orientados a valor/cliente, aceleración de la ejecución del plan estratégico, experimentación y crecimiento versus eficiencia y predicción. Al mismo tiempo, se requiere un estilo evolucionado del liderazgo y *management*, que apoye y dé soporte a este nuevo modelo de organización.

¿Estamos viviendo un cambio de paradigma en las organizaciones?

Pensamos que esto es indiscutible e irreversible. Si bien hasta ahora las empresas buscaban su equilibrio mediante modelos organizativos más rígidos y estables, con estructuras jerárquicas, con un modelo de liderazgo basado en una detallada planificación, control y gestión, desafíos como los actuales son imposibles de encarar. Actualmente, solo aque-

llos que evolucionen hacia verdaderas organizaciones *agile*, que mantengan un equilibrio entre la estabilidad de su modelo de negocio actual y el dinamismo propio de una extraordinaria capacidad de adaptación, lograrán mantener ventaja competitiva en el entorno actual.

En ese contexto, ¿qué hacen las empresas?

Vemos cómo las compañías están evolucionando hacia sistemas más líquidos, en los que el organigrama tiene menor importancia, la clave es la entrega de valor. Las personas se organizan en equipos multidisciplinares *end to end*, autosuficientes y auto-organizados. Así, consiguen, por un lado, satisfacer las necesidades del cliente de una manera eficaz, hacer lo correcto y de forma eficiente, en tiempo y coste. Todo adaptándose con flexibilidad a los cambios requeridos y, además, fomentan el compromiso, la colaboración y la motivación, estimulando la creatividad, a fin de aportar más valor a los clientes. Y es en este proceso donde los marcos de trabajo *agile* han demostrado ser idóneos para abordar la transformación con más garantías de éxito y de forma sostenible.

Entonces, ¿qué son los marcos de trabajo *agile*?

En su origen, las metodologías *agile* surgen en 2001 en el ámbito del desarrollo de *software* como respuesta a los modelos clásicos existentes, rompiendo con las reglas establecidas a través del manifiesto ágil. Promulgan anteponer los individuos y sus interacciones sobre los procesos y herramientas, el *software* funcionando sobre la documentación exhaustiva, la colaboración con los clientes sobre la negociación contractual y la respuesta ante el cam-

Solo aquellos que evolucionen hacia verdaderas organizaciones *agile* lograrán mantener ventaja competitiva en el entorno actual, definido por el patrón VUCA

bio antes que seguir un plan. En la práctica, esto se traduce en un cambio de mentalidad y cultura corporativa que implica colocar al cliente en el centro, con foco en la entrega de valor, gestionar el riesgo en cualquier producto, asumir la incertidumbre y el cambio constante, entender el talento como el *core* de la organización, estimulando de manera continua la colaboración entre las personas y visualizar la organización como una red fluida y transparente de colaboradores con el objetivo común de satisfacer a sus clientes. Así, los marcos de trabajo ágiles se han



revelado como una alternativa al modelo de gestión de comando y control, extendiéndose a todas las funciones y sectores, al involucrar nuevos valores, principios, prácticas y beneficios.

Habla de organizaciones agile. ¿En qué se diferencian?

En general, vemos que una de sus características principales es su compromiso con la creación de valor a todos los niveles. Una organización existe porque crea valor. Para ello, se centran en esta entrega de valor, el aprendizaje continuo y una toma de decisiones rápida y eficiente. Han reorganizado su estructura, haciéndola más plana y líquida, basada en roles y modelos de gobierno que permiten generar redes de equipos auto-organizados que construyen relaciones significativas, coordinadas y alineadas en su contexto. Son compañías que trabajan la formación continua no solo en su componente más técnico sino, especialmente, en las nuevas competencias y habilidades que requiere el entorno actual. Desarrollan un liderazgo servicial que favorece una comunidad cohesionada, necesaria en las nuevas formas de trabajo ágiles.

¿Cuál es el papel de RRHH en este nuevo contexto?

Los departamentos de RRHH están viendo que lo que comenzó como una nueva forma de trabajo en los departamentos de IT funciona y demanda que el resto de la organización trabaje de igual forma, por la necesidad de crear equipos de trabajo multidisciplinares y transversales a toda la empresa. Tienen que pasar de la gestión operativa de RRHH, nóminas, vacaciones, incidencias y similar a ser un departamento de Talento y Cultura. La decisión es de cada uno, el cambio nace en el interior. Por tanto, no solo es una cuestión de reorganizar procesos, prácticas y roles sino también esa parte más "invisible" de la organización como los valores, habilidades, estilos de liderazgo y políticas organizativas. En nuestra experiencia, cambiar la mentalidad de la organización y su *legacy* cultural, no es una tarea fácil ni de corto plazo. Es un viaje sin final, no un proyecto. Sin embargo, si hay una área que puede liderar este cambio como pilar fundamental de la transformación *agile*, es la de RRHH. Para ello, también debe evolucionar su propio modelo hacia prácticas y procesos más ágiles con el objetivo de desarrollar la propia capacidad de adaptación de los empleados y de la organización, adecuando su velocidad de respuesta a los nuevos desafíos.

¿Cómo ve los primeros pasos hacia la transformación organizacional ágil?

Entender el rol de RRHH como pilar fundamental del proceso de la transformación ágil de la organización implica asumir que el modelo conocido hasta ahora está obsoleto en este nuevo contexto. Se espera de ellos que actúen como habilitadores del cambio, facilitadores de la transformación y aliados que de forma proactiva acompañan en este proceso.

¿Cuáles son los principales cambios que implica agile en HR?

Fundamentalmente, de mentalidad en una doble vertiente interna, en cuanto a cómo trabajar internamente bajo marcos de trabajo ágiles, y externa, en su aporte de valor al resto de la organización. Muchas de las políticas tradicionales de RRHH han de revisarse. Por ejemplo, procesos de fijación de obje-

tivos, carrera profesional, modelos de evaluación y desempeño basados en *skills* y comportamientos, hasta ahora muy orientados a metas individuales, deben enfocarse con el objetivo de primar y buscar metas comunes. Los modelos de carrera deben reorientarse haciéndose más horizontales ya que la organización se aplana.

Todos los procesos relacionados con el talento, tales como la atracción, retención, desarrollo y motivación, evolucionan a enfoques *agile*. Por ejemplo, la atracción del talento no solo se basa en las competencias del candidato sino en sus valores, su encaje con la cultura corporativa y la motivación que generemos para ser elegidos frente a la oferta de la competencia. En la misma línea, la retención del talento parte de un aprendizaje continuo basado en la práctica y responsabilidad del propio empleado, sin esperar que la empresa decida su camino, como sucedía hasta ahora. Por último, liderar y garantizar el plan de capacitación, sensibilización y nivel de conocimiento que la compañía va a necesitar.

¿El liderazgo también se vuelve agile?

Sí, sin duda, incluso más, es una profunda evolución del concepto de liderazgo actual. Comportamientos como responsabilizar y no culpar, de los silos a la cooperación, del control al empoderamiento, de hablar a hacer. El líder *agile* tiene la responsabilidad de garantizar el alineamiento, la visión estratégica, el contexto y crear el mejor ecosistema posible para crear equipos que aporten.

¿Esto implica también un cambio de roles?

En estos últimos años estamos asistiendo al nacimiento de multitud de nuevos roles en las organizaciones. Posiciones como Product Owner, Scrum Master, Enterprise Agile Coach, Tribe Lead, Portfolio Manager o Chapter Lead se están revelando como necesarias para lograr llevar a buen término el proceso de transformación. Sin embargo, suele existir

El Executive Program in Agile for Change permite adquirir una visión holística de todas las dimensiones del cambio y transformación en una organización

una taxonomía definida que choca frontalmente con las organizaciones funcionales tradicionales. Por ejemplo, la reorganización con estructuras en forma de *squad*, tribus, centros de *expertise*, y *chapters* es muy habitual.

Pensemos en los *squads* como pequeños equipos estables que forman la base de todo. Son multidisciplinarios, requieren gran autonomía con la responsabilidad de principio a fin (*End2end*) para obtener resultados concretos y exigen una forma de gobierno diferente, que debe casar con las tribus, que son una colección de diferentes *squads* con el mismo propósito y que entregan un objetivo claro del plan estratégico, cuya misión fundamental es que los *squads* alineen su entrega de valor, estableciendo las prioridades, dotando de liquidez de recursos y capital a los diferentes productos. Además, cualquier miembro del *squad* pertenece a un *chapter* donde se agrupan las per-



sonas con experiencia similar. Los *chapters* se enfocan en la maestría, la estandarización y el desarrollo profesional. En resumen, la tribu marca el qué derivado del plan estratégico, el *chapter*, el cómo y el equipo entrega el valor del producto.

Ante esta realidad, ¿qué están haciendo desde Kairós DS?

No solo acompañamos en los procesos de transformación ágil, sino que habilitamos la transformación organizacional a través de la capacitación a todos los niveles de la organización, desde capacitaciones de equipo hasta la creación de escuelas ágiles internas. Vamos un paso más allá, formaciones ejecutivas en abierto para todos aquellos que de una forma u otra son palancas de cambio en sus organizaciones o quieren serlo. Así nació el *Executive Program in Agile for Change*, que permite adquirir una visión holística de todas las dimensiones del cambio y transformación en una organización.

¿Cuál es el valor diferencial del Executive Program?

Es un programa que está construido sobre nuestra propia experiencia de diseño e implementación de transformaciones organizacionales, acompañando durante años a grandes empresas en diferentes países. Por tanto, no faltando al rigor académico, su enfoque es empresarial basado en un conocimiento real de expertos. Enseñamos lo que hacemos, no teoría.

Consta de 150 horas, cimentado en cuatro pilares complementarios entre sí. Clases presenciales, donde aprender, conectar y asimilar conceptos además de desarrollar competencias cada día con profesionales de reconocido prestigio. Casos prácticos basados en experiencias reales, puesto que saber no es solo conocer la teoría sino también aplicarla a la práctica. Un acompañamiento personalizado en forma de mentoring que te permita diseñar tu propia hoja de ruta. Y *masterclasses* en formato ponencia o mesas redondas para compartir experiencias reales de transformación. Y todo ello gracias a clientes corporativos que están en proceso de transformación, como BBVA, ING, MasMovil, Orange Bank, Suez, Egon Zehnder, Endesa, Telefónica, Securitas Direct y Santander, entre otros ■