

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE ENTIDADES FINANCIERAS

TESINA

Avances y retrocesos en la implementación de metodologías ágiles en la Casa Central del Banco Nación (2019-2024)

Alumno: PATRICIO HOWLIN

Director de tesina: TOMÁS CHAHIN

ÍNDICE

Resumen.....	3
Capítulo 1. PROBLEMÁTICA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1. Justificación. Aporte original a la disciplina.....	4
1.2. Planteamiento del problema.....	5
1.3. Preguntas.....	5
1.4. Objetivos.....	6
1.5. Hipótesis de trabajo.....	6
Capítulo 2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Conceptos clave.....	8
Capítulo 3. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS A UTILIZAR.....	11
Capítulo 4. LAS METODOLOGÍAS ÁGILES. ORIGEN, CARACTERÍSTICAS, TIPOLOGÍA E IMPLEMENTACIÓN.....	12
Capítulo 5. ANÁLISIS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DEL INDIVIDUO...21	21
Capítulo 6. IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍAS ÁGILES EN LA CASA CENTRAL DEL BANCO NACIÓN.....	46
Capítulo 7. CONCLUSIONES.....	58
Capítulo 8. PROPUESTAS DE MEJORA.....	68
Glosario.....	71
Referencias bibliográficas y bibliografía.....	73

Resumen

El mundo financiero está evolucionando rápidamente, especialmente a partir de los desafíos de la pandemia en lo que respecta a modelos de atención a clientes. Los bancos se han colocado a la vanguardia de la innovación en cuanto a respuestas a las demandas de clientes y rapidez en adaptación a nuevos contextos, demanda resaltada por los clientes durante la pandemia dada la no presencialidad. La aparición de las **fintech** ha significado un desafío para la banca tradicional (bancos públicos y privados) en lo referido a velocidad de respuesta y modelos de gestión. Las nuevas demandas de los clientes y la amenaza de las fintech implicaron para muchos bancos diferentes caminos de respuesta. Algunos bancos compraron fintechs para tomar esas herramientas, modelos de trabajo y recursos humanos. También instrumentaron **metodologías ágiles** como alternativa al anterior modelo de trabajo por cascada que implicaba una cantidad de pasos y demoras en la entrega final de productos/servicios a los clientes. En la actualidad, son muchos los bancos que están trabajando con distintos modelos de metodologías ágiles, según las necesidades de las organizaciones. El objetivo de este estudio es analizar el caso puntual del Banco Nación con respecto a la implementación de metodologías ágiles en su Casa Central. Poder caracterizar las distintas etapas de implementación, conocer los factores que colaboran con su avance y los que impiden u obstaculizan su plena instauración. Para esto, en la presente tesina expondré las características del proceso de implementación de **Scrum** como metodología ágil en la Casa Central del Banco Nación desde el año 2019 hasta el año 2024, evidenciando con una investigación explicativa los factores antes mencionados (avance y retroceso), con el fin de exponer las circunstancias que afectan un proceso de cambio en una organización sumando el factor de ser una entidad pública. Demostrando al final de esta tesina las etapas por las cuales pasó el proceso y las circunstancias que alteraron o colaboraron con el mismo para tenerlos en cuenta para futuros procesos de cambio y colaborar con el diagnóstico de la situación actual de la instauración de la metodología en la institución y acercar propuestas para mejorar el proceso.

Capítulo 1. PROBLEMÁTICA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Se inicia este trabajo con la información acerca del propósito y alcance de la tesina y comprende la justificación del tema a desarrollar, su problemática y, además, las preguntas que surgen al plantear la misma. También se expresan en este capítulo los objetivos que se quieren lograr y las hipótesis que sirven de estructura a la investigación.

1.1. Justificación. Aporte original a la disciplina

En la Argentina, la adopción de la **agilidad** está siendo impulsada principalmente por un mercado percibido como con pocos márgenes de utilidad y muy peleado entre las compañías, según lo publicado en MIT Technology Review (2020). Actualmente se están implementando metodologías ágiles en empresas argentinas para dinamizar los procesos internos de las organizaciones y la entrega de productos y/o servicios para los clientes. Este proceso también se visualiza en distintos bancos argentinos. En páginas web como la del Banco Santander, se observan búsquedas laborales orientadas a la figura del **scrum master** para procesos de atención de clientes. A su vez, el Banco Hipotecario en su web menciona a la agilidad como una de sus competencias. Los expertos en liderar esta transformación coinciden en que deben reinventarse como empresas centradas en el cliente. El gerente COE Agile en Banco Galicia, Ignacio Costa, declaraba:

Al hablar de agilidad, hablamos de un mindset de transformación total y radical del modelo operativo, el cual debe responder a la estrategia de negocio, donde la rentabilidad industrial y la demanda de los clientes exigen una constante adaptación (La transformación ágil en Argentina: la importancia de retener el talento s.f. Technology review. Recuperado de: <https://www.technologyreview.es>).

Si bien las empresas están implementando herramientas ágiles en sus procesos internos y con el cliente, la agilidad en sí implica un cambio en la modalidad de trabajo interna y con el cliente. Los equipos de trabajo suelen querer los beneficios del cambio sin el costo de los cambios internos necesarios para la transformación (Maxwell, 2018).

El aporte principal será analizar un proceso de cambio en un banco público y descubrir los factores que aceleran o retrasan una transición hacia una nueva modalidad de trabajo (agilidad) resaltando que en ciertas ocasiones el cambio en una entidad vinculada a lo

estatal puede ser más difícil y allí está el mayor desafío al querer realizar una modificación en la forma de gestionar el trabajo diario.

1.2. Planteamiento del problema

Algunos autores analizaron la implementación de metodologías ágiles en distintas organizaciones y su problemática. La adopción de una metodología ágil en una organización puede presentar problemas, que principalmente son la falta de conocimiento en las metodologías ágiles, ambigüedades con las definiciones de los requerimientos, miedo de los desarrolladores debido a conocimiento de deficiencias de habilidades, desconocimiento del negocio, resistencia al cambio (Forero Fernández, 2018).

Como menciona Romero (2020), uno de los principales problemas a los que se enfrenta una organización financiera es su lucha constante contra el tiempo. El cliente siempre busca calidad en el menor tiempo posible. Por esto se ven los bancos en la necesidad de implementar métodos que ayuden en la gestión de sus proyectos. Adicionalmente el cambio de una metodología clásica a una metodología ágil implica que el equipo tenga el reto de no solo implementarla, sino que también se apropie de ella y fuera más allá del simple hecho de usarla.

Un factor que se suma al análisis de la problemática es el carácter público del objeto de estudio: El Banco Nación. Mario Krieger (2016) destaca el carácter de lo público al analizar el proceso de cambio en este tipo de organizaciones:

“Uno de los problemas de las organizaciones públicas es su poca adaptabilidad a los cambios sociales, de relaciones de poder y demás situaciones contextuales donde se desenvuelven estos organismos. La cultura, el burocratismo y los anclajes normativos son los grandes elementos refractarios a la necesidad de cambiar de la administración pública.”

1.3. Preguntas

La pregunta central del trabajo es la siguiente:

¿Cuáles son los factores que intervienen en un proceso de cambio?

Además, formulo las siguientes preguntas específicas que con su respuesta colaborarán a responder la pregunta principal:

¿Qué características tiene el proceso de implementación de metodologías ágiles en la Casa Central del Banco de la Nación?

¿Cuáles son los obstáculos y factores dinamizantes en la implementación de las metodologías ágiles en el área de análisis?

¿Qué influencia tiene el carácter de público del Banco Nación en la dinámica de un proceso de cambio?

1.4 Objetivos

Objetivo general

Analizar el concepto de cambio organizacional desde sus distintas aristas y utilizarlo como herramienta para describir y analizar el proceso de implementación de metodologías ágiles en la Casa Central del Banco Nación (2019-2024).

Objetivos específicos

Detectar y analizar los obstáculos en la implementación de las metodologías ágiles en el área de análisis.

Describir los factores que dinamizaron o facilitadores de los cambios en la nueva metodología de trabajo.

Caracterizar los factores del liderazgo y el concepto de cambio organizacional para entender como impactan en la organización y en el avance y retroceso de adopción de metodologías ágiles en la Casa Central del Banco Nación.

1.5 Hipótesis de trabajo

La hipótesis que se construirá a lo largo del proyecto es que el éxito en la adopción de prácticas ágiles en los equipos de trabajo del Banco Nación depende de:

- Normalización de las metodologías ágiles: Si las pautas de trabajo bajo un marco ágil no son insertas dentro de la normativa internas del banco, el personal no las toma como necesarias/obligatorias para su trabajo.

- Compromiso de los Mandos medios y/o Gerentes: Compromiso en el sentido de presencia y dirección del proceso de cambio desde los primeros pasos de implementación, en el proceso mismo una vez comenzado y en controles periódicos de cumplimiento (control y seguimiento) con la agilidad en funcionamiento. Entiendo a la Dirección como un concepto que abarca a “personal jerárquico”, “mandos medios” y “supervisores o líderes de equipos”.
- Trabajo con los equipos: Reuniones periódicas con los equipos que están trabajando con las prácticas ágiles. Un espacio donde cada integrante pueda volcar sus experiencias y encontrar soluciones a los obstáculos en su trabajo. Adoptar nuevas pautas de trabajo suele ser más fácil para algunos perfiles de empleados más que para otros y sobre todo la importancia que todo el grupo de trabajo se involucre en las pautas laborales bajo un marco ágil.

Capítulo 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptos claves

Para responder a los objetivos planteados es necesario definir los conceptos centrales que se utilizarán en este estudio. Algunos de los conceptos claves y variables que serán desarrollados en este estudio serán los siguientes: a) el liderazgo, b) el concepto de cambio personal y de grupo y c) las metodologías ágiles.

Liderazgo

En este trabajo, se refiere al concepto de liderazgo tal como lo define Maxwell (2018, pág. 4), es decir “el liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores. Cada uno de nosotros ejerce influencia continuamente, ya sea para sanar, bendecir, dejar marcas de belleza; o para lastimar, herir, envenenar o manchar otras vidas”. Según el autor, en los procesos de cambio el liderazgo juega un rol. Liderar el cambio puede ser difícil. Los miembros de los equipos quieren los beneficios del cambio positivo sin el dolor de hacer ningún cambio en ellos mismos. Según Maxwell, esto se debe a varias razones: a) las personas se sienten incómodas y cohibidas haciendo algo nuevo, b) las personas inicialmente se enfocan en aquello a lo que tendrán que renunciar y c) las personas tienen miedo de ser ridiculizadas.

Cambios y reformas en el individuo y la organización

Miedo al cambio

No es tanto el miedo al cambio o el enamoramiento hacia las viejas formas, sino que es el espacio que hay en el medio a lo que se le tiene temor. Es como estar entre dos trapecios. No hay nada a lo que aferrarse.

Las personas que hacen algo distinto siempre corren el riesgo de que se burlen de ellas o sean ridiculizadas, y eso puede ser un gran impedimento para el cambio. Como líder, cuando se introducen cambios se debe tener en cuenta este tipo de temor, y se necesita ser consciente de que la gente tiene distintos niveles de tolerancia al ridículo.

Cuando la ansiedad aumenta, disminuye la motivación. Hay que darle tiempo a la gente y permitirle procesar los cambios.

El primer paso es siempre predeterminar qué se debe cambiar. Una vez que lo haya reconocido, puede comenzar a considerar el segundo paso.

Como líder, antes de informarle a las masas lo que está ocurriendo, tiene que reunirse con las personas clave y comunicárselo a ellas.

Las personas usualmente necesitan mucho tiempo para aceptar el cambio. Y por lo general, la aceptación pasa por tres fases: 1) no funcionará, 2) costará demasiado y 3) siempre pensé que era una gran idea.

Ese período entre la implementación del cambio y que otros comiencen a ver lo que vio el líder se conoce apropiadamente como caos.

Maxwell menciona tres medidas adicionales para ayudar a las personas a adaptarse al cambio: 1) frenar, 2) hablar de manera clara y sencilla y 3) dejar tiempo para que la gente procese las ideas.

La aceptación es fundamental para conseguir resultados como líder.

Por otra parte, en el concepto de cambio hay varios autores que abordan esa temática. Churba (2017) y Bachrach (2014) lo abordan desde el individuo y cómo se puede generar el cambio desde la persona en su vida cotidiana. Por otra parte, Krieger (2001) aborda la temática de la reforma en el Estado y las variables independientes que intervienen para facilitar el cambio en la organización. Las variables que identifica para explorar su influencia en la incorporación de innovaciones orientadas a mejorar la gestión pública son: liderazgo, cultura, burocracia, normas, estrategias, formación, profesionalización, incentivos, gobernanza y política. Cada una de ellas un enfoque para entender los procesos de cambio en la gestión pública. Otro factor para considerar es una vez iniciado el cambio, cómo mantenerlo en el tiempo. Un sistema de gestión de la calidad puede brindar un marco no solo para el inicio del cambio, sino para su prolongación en el tiempo.

Adicionalmente, John Kotter (2021) analiza específicamente cómo generar un cambio en equipos y organizaciones y cuáles son las etapas sugeridas para iniciar el cambio y mantenerlo en el tiempo.

En resumen, para entender el proceso de implementación de metodologías ágiles en el Banco Nación considero que se lo debe abordar como un proceso de cambio y como tal

analizar los factores que pueden contribuir a su aceleración o retroceso (liderazgo, burocracia, equipos, etc.)

Metodologías ágiles

Por otra parte, las metodologías ágiles fueron analizadas por diversos autores. Holbeche (2018) analiza la organización ágil y explora cómo construir un negocio innovador, resiliente y comprometido. Según la autora, la agilidad en las organizaciones es un tópico de moda últimamente. En un mundo sometido a cambios continuos y multifacéticos, las organizaciones se deben adaptar solo por el simple hecho de sobrevivir. La agilidad organizacional, o la habilidad de realizar ajustes continuamente y adaptar la estrategia de la dirección en el centro del negocio, es considerado el factor clave en el éxito de un negocio. Según la autora, agilidad es una estructura compleja que puede tomar múltiples formas. Captura la habilidad organizacional de desarrollar y aplicar capacidades flexibles y dinámicas. Originalmente las metodologías ágiles estaban vinculadas con el desarrollo del software, las cadenas de just-in-time y las metodologías de mejora de procesos de los años 90', hoy las teorías ágiles son informadas por las ciencias complejas y engloba la capacidad organizacional de responder, adaptarse rápidamente y prosperar en el ambiente cambiante de la actualidad.

Capítulo 3. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS A UTILIZAR

Para alcanzar los objetivos se implementarán metodologías cualitativas. Las investigaciones realizadas en base a este tipo de enfoque tienen la particularidad de ser flexibles. Esto quiere decir que las hipótesis y los procedimientos se van construyendo a medida que se avanza en la investigación. (Fassio, Pascual y Suarez, 2002)

Será un tipo de estudio explicativo donde el objetivo no solo es describir las situación y fenómenos (análisis descriptivo) sino conocer las variables que intervienen en el éxito o fracaso de un proceso de cambio. Para conocer estas variables, se llevó a cabo un proceso de encuestas al personal participante del proceso de implementación de metodologías ágiles. En la encuesta se realizaron las siguientes preguntas:

¿Está utilizando metodologías ágiles en su trabajo?

¿En qué casos concretos está utilizando metodologías ágiles?

¿Por qué utiliza metodologías ágiles?

¿Qué sentís que aportan estas herramientas en tu tarea diaria?

¿De qué depende que las sigas utilizando en los próximos meses/años?

¿Qué factores ayudan a que utilices las metodologías ágiles?

¿Qué factores obstaculizan la utilización de estas herramientas?

¿Si en los próximos meses no se utilizaran estas herramientas, las seguirías utilizando?

Para conocer la génesis de la implementación, desarrollo, obstáculos y dinamizadores del proyecto de metodologías ágiles, se recolectarán datos primarios. Se tomará una muestra intencional de informantes claves (Sampieri, 2014). Se realizarán entrevistas semiestructuradas con el personal que se vio involucrado en el proceso. Desde el Subgerente departamental que lidera el proyecto, los de menor rango que fueron capacitados en las nuevas herramientas y los empleados del Banco Nación que están trabajando en un marco de metodologías ágiles.

Capítulo 4. LAS METODOLOGÍAS ÁGILES. ORIGEN, CARACTERÍSTICAS, TIPOLOGÍA E IMPLEMENTACIÓN

Para comenzar a describir las metodologías ágiles hay que comenzar encontrando el origen de su nacimiento. Mc Carthy (2020) describe el origen de la agilidad a partir de las limitaciones en las metodologías tradicionales de gestión de proyectos. El autor plantea que la gestión de proyectos es la práctica de guiar los proyectos de principio a fin mientras se logran con éxito los objetivos del proyecto. Esta metodología existe desde hace siglos. Se limitó a proyectos grandes y complejos durante mucho tiempo hasta que las empresas se dieron cuenta de la necesidad de proyectos más pequeños y simples. Las limitaciones de estas metodologías tradicionales provocaban que los proyectos se retrasen y costaran más de lo estimado. Desde la industria del software se presentó una demanda creciente de una nueva metodología de gestión de proyectos que se ajustara a los requisitos cambiantes de los clientes en lugar de evitarlos.

Mc Carthy recuerda que, en el año 2001, diecisiete profesionales y expertos en desarrollo de software se reunieron en Utah. El grupo se hizo conocido como La Alianza Agile. El resultado de la reunión fue la presentación del Manifiesto Ágil. Este manifiesto introdujo cuatro valores y doce principios que describían una nueva metodología de gestión de proyectos destinada a resolver los desafíos que enfrentaba la industria del software.

Los equipos más pequeños que trabajaban en ciclos de desarrollo más cortos, al recibir regularmente comentarios de los clientes, permitieron que los proyectos estuviesen más abiertos al cambio en lugar de evitarlo. Los equipos autoorganizados y multifuncionales facilitaron la gestión de proyectos, mientras que los miembros del equipo experimentaron aumento de productividad.

No pasó mucho tiempo antes que otras industrias comenzaran a experimentar con los valores y principios ágiles. Sus valores y principios se podían aplicar a cualquier entorno de equipo independientemente de la industria o tipo de producto o servicio que estaban desarrollando. Como resultado, la metodología ágil se utiliza cada vez más en muchas industrias con diferentes éxitos.

Scrum está dentro del marco ágil y permite a las empresas adoptar la forma de pensar ágil sin invertir en experiencia y conocimientos previos en prácticas ágiles. Si bien la agilidad no proporciona pasos para implementarlo, el marco Scrum proporciona pasos

claros sobre cómo adoptar las prácticas Scrum, lo que facilita que los equipos adopten la agilidad.

El marco Scrum define los roles, las ceremonias y los artefactos que facilitan su adopción. A los roles específicos se les asignan varias responsabilidades, mientras que las ceremonias Scrum aseguran que se logren los principios ágiles de las interacciones cara a cara, proporcionando a los clientes versiones incrementales del producto y mejorando continuamente como equipo.

También Mc. Carthy diferencia que dentro de las metodologías de trabajo ágiles, también se encuentra el método **Kanban** y el pensamiento Lean. El método Kanban tiene reglas que se remontan a las fábricas de Toyota en Japón, donde ayudó a Toyota a lograr altos niveles de productividad mientras reducía los costes relacionados con el mantenimiento de inventario adicional. También se anima a los equipos a mejorar gradualmente, haciendo que Kanban sea muy similar a la forma de pensar ágil. Por otra parte, el pensamiento **Lean** es otra filosofía que tiene puntos en común con lo ágil. Se centra en ayudar a los procesos a aumentar la productividad y la rentabilidad mediante la reducción y eliminación de desperdicios.

Según el autor, agilidad es una metodología innovadora que permitió a los equipos abordar el desarrollo de productos de una manera completamente diferente. Fue capaz de resolver muchos problemas a los que se enfrentaba el mundo del desarrollo del software oportunamente y resultó útil en muchos otros sectores e industrias. Las prácticas ágiles, Scrum, Kanban y Lean se pueden aplicar a diferentes entornos de equipo según los proyectos, los tipos de equipos y las expectativas para lograr los objetivos del proyecto con éxito.

Esta tesina que presento se centrará en Scrum dado que es el marco adoptado por las autoridades del Banco Nación para implementar en su Casa Central.

Gestión de proyectos ágiles

Robert Mc Carthy (2020), escritor norteamericano especialista en agilidad y scrum, en su libro “El método Agile. Lo que necesita saber sobre gestión de proyectos Agile, el proceso Kanban, pensamiento Lean y Scrum” realiza un análisis sobre estos marcos de trabajo. Para el autor la agilidad es un enfoque de gestión de proyectos flexible y

moderno. Permite dividir proyectos más grandes en tareas más simples y manejables que luego se completan en iteraciones cortas conocidas como sprints. La agilidad permite que un equipo se adapte al cambio y complete el trabajo rápidamente.

Mc Carthy puntualiza que la agilidad fue desarrollado para resolver diferentes desafíos a los que se enfrentaban los proyectos de desarrollo de software en sus inicios. Hoy en día, la agilidad se utiliza para administrar proyectos, no solo en el campo de la tecnología de la información, sino también en la construcción, la educación, el marketing, etc.

El autor adicionalmente resalta que formar y emplear equipos que siguen metodologías ágiles puede ser simple recordando que cada equipo ágil es distinto de otro. Es clave una comprensión profunda de los conceptos básicos de la agilidad para que el equipo en particular pueda enfatizar y mejorar mientras se resuelven los puntos débiles. Las metodologías de gestión de proyectos más tradicionales, como la de cascada, abordan un proyecto de modo que el producto final se desarrolla en una sola pieza. La agilidad adopta un enfoque diferente al dividir el desarrollo del producto en incrementos pequeños. Por lo tanto, la agilidad requiere menos planificación y diseño inicial y, al mismo tiempo, es más fácil de administrar y entregar a tiempo sin salirse del cronograma y presupuesto planteado en origen.

El manifiesto ágil

Robert Mc Carthy realiza un análisis del manifiesto ágil describiendo la génesis del mismo y sus valores. El autor explica que los trabajadores y las empresas se sentían cada vez más frustrados en la década de 1990 con los métodos de gestión de proyectos existentes, como el de cascada. Los productos finales distaban del deseo original del cliente. Muchos proyectos se retrasaban o incluso se cancelaban debido a que los clientes no estaban satisfechos con las entregas de las empresas.

Mc Carthy destaca que había un consenso en la industria del desarrollo del software de que la mayoría de las empresas estaban desperdiciando recursos al concentrarse en las cosas menos importantes. Era necesario inventar una nueva metodología. Se necesitaba un enfoque innovador y moderno, para que los equipos pudieran ser más independientes y abiertos al cambio, con mayor productividad y eficiencia.

El autor rememora que diecisiete personas se reunieron en la ciudad de Utah para dar origen al Manifiesto Ágil para el desarrollo del software. El documento y sus principios no limitaban la agilidad a la industria del software, ya que sus valores y principios se pueden aplicar fácilmente a una amplia gama de tipos de proyectos e industrias.

Mc Carthy menciona que la gestión ágil de proyectos se centra en ofrecer valor a lo largo de la duración de un proyecto en lugar de solo al final. También está muy abierto al cambio y es mejor que muchas metodologías de gestión de proyectos cuando se trata de responder al cambio. La agilidad también promueve la creatividad y la innovación mientras se mantiene el desarrollo controlado de sus productos. Estos son desafíos que están presentes no solo en el desarrollo del software sino también en muchas otras industrias. Por lo tanto, la agilidad se puede utilizar en numerosos sectores e industrias además de su uso popular en el desarrollo del software.

Valores fundamentales y principios de la agilidad

Robert Mc Carthy desarrolla en su libro los cuatro valores fundamentales mencionados en el Manifiesto ágil los cuales se centran en lo que un equipo debe hacer y evitar en un entorno ágil. De acuerdo al autor, cada uno de los valores son:

1. Personas e interacciones sobre procesos y herramientas

La metodología ágil otorga más valor a las personas que a las herramientas y los procesos. Es un reconocimiento de la fuerza impulsora óptima de un proceso de desarrollo, que son las interacciones humanas en lugar de los procesos y herramientas. Cuando el desarrollo es impulsado por los individuos y sus interacciones, pueden adaptarse mejor al cambio y, de este modo, es más probable que cumplan con los requisitos y expectativas del cliente.

2. Software funcionando sobre documentación completa

El Manifiesto ágil enfatiza la entrega de software funcional en lugar de una documentación completa. La documentación no se elimina por completo en la agilidad; sin embargo, está simplificado para que aquellos que contribuyen al desarrollo del producto puedan trabajar sin verse empantanados por el trabajo de documentación.

3. Colaboración con el cliente sobre negociación contractual

La agilidad recomienda que los gerentes de proyectos colaboren con los clientes en lugar de negociar contratos. El cliente participa en todo el proceso de desarrollo, lo que facilita a los directores de proyectos y desarrolladores la entrega de un producto final que cumpla con los requisitos y expectativas del cliente.

4. Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan

El cambio se consideraba un gasto en la gestión de proyectos tradicional. La idea era hacer la mayor planificación posible para que hubiera menos cambios.

El autor adiciona que muchos gerentes de proyectos comenzaron a darse cuenta que el cambio era inevitable en el desarrollo del software. Eso puede haber resultado que en el Manifiesto ágil se enfocara más en responder al cambio en lugar de seguir estrictamente un plan.

Los 12 principios de la agilidad

Robert Mc Carthy continúa desarrollando la génesis de la agilidad y el manifiesto ágil junto con sus principios. Este manifiesto describió doce principios que los equipos deben seguir en la implementación de la gestión de proyectos ágil. De acuerdo con el autor, estos principios se centran en crear y fomentar una cultura que sea más acogedora al cambio, con el cliente más involucrado en el proceso de desarrollo, especialmente en comparación con los enfoques tradicionales de gestión de proyectos.

Los principios mencionados por Mc Carthy son:

1. Satisfacción del cliente mediante la entrega temprana y continua de software de valor
2. Acepte los requisitos cambiantes, incluso en las etapas de desarrollo tardías
3. Entregar software funcional con frecuencia (semanas en lugar de meses)
4. Cooperación estrecha y diaria entre empresarios y desarrolladores
5. Los proyectos se basan en personas motivadas en las que se debe confiar
6. Una conversación cara a cara es la mejor forma de comunicación
7. El software funcional es la principal medida de progreso
8. Desarrollo sostenible, capaz de mantener un ritmo constante
9. Atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño
10. La simplicidad, el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial
11. Las mejores estructuras, requisitos y diseños surgen de equipos autoorganizados

12. Con regularidad, el equipo reflexiona sobre cómo ser más eficaz y se adapta en consecuencia

Objetivo general de la agilidad

Adicionalmente Robert Mc Carthy desarrolla que la agilidad es un enfoque moderno para la gestión de proyectos que tiene como objetivo: simplificar la gestión de proyectos, evitar largas demoras y garantizar que los productos finales no difieran de los requisitos y expectativas de los clientes. El autor remarca que es un enfoque flexible que permite dividir los proyectos en tareas más pequeñas y fáciles de administrar. Estas tareas se incluyen en eventos cortos que tienen fechas de inicio y finalización específicas.

De acuerdo al autor, la metodología ágil permite a los equipos organizarse y terminar el trabajo rápidamente. También pueden responder rápidamente al cambio. Los equipos pueden corregir rápidamente y ajustar el trabajo que están realizando en lugar de continuar y presentar un producto que amerite volver a etapa cero dado los ajustes necesarios. La metodología ágil enseña a los equipos a aceptar el cambio en lugar de evitarlo.

Según Robert Mc Carthy, la agilidad puede parecer una metodología difícil para los equipos que se aproximan por primera vez a ella, con una terminología compleja. Por el contrario, la agilidad se presenta como una metodología de fácil aceptación para los equipos de trabajo que quisieran incursionar en ella.

También resalta que otro de los objetivos de la agilidad es crear un entorno donde se fomente la creatividad. Considerando las etapas de trabajo, revisión, corrección y nuevo inicio, la agilidad impulsa la creatividad, el cambio y la interacción de opiniones como modalidad de trabajo.

Gestión de proyectos Scrum

Como se mencionó anteriormente, el Banco Nación adopta la metodología Scrum para su modalidad de trabajar proyectos.

Robert Mc Carthy describe Scrum y sus características como un marco ágil que permite a los equipos trabajar de manera eficiente y efectiva en proyectos al unísono. Este marco lleva muchos valores y principios ágiles un paso más allá, permitiendo que los equipos funcionen en un modo óptimo. El marco Scrum describe reuniones, herramientas y roles específicos que se

pueden usar para ayudar a los equipos a organizar y administrar su trabajo de manera eficiente y productiva.

Los rasgos importantes del equipo, como aprender de la experiencia, trabajar en un problema de forma independiente y reflexionar sobre las victorias y pérdidas en busca de mejoras, se destacan en Scrum. Si bien el marco Scrum inicialmente ganó popularidad en el mundo del software, pronto se demostró que se aplicaba a todo tipo de equipos en todos los sectores e industrias con gran éxito. Como resultado, este marco se hizo muy conocido en diversos ambientes laborales.

El autor resalta que Scrum y la agilidad no son el mismo enfoque o metodología. Si bien la metodología ágil es más una mentalidad, Scrum es simplemente un marco que puede usar esa mentalidad para realizar un trabajo. El marco Scrum es una excelente manera para que los equipos comiencen a practicar los principios ágiles y desarrollen productos valiosos. Uno de los mayores atributos del marco Scrum es que es fácil de adoptar por los equipos. El marco se basa en el aprendizaje gradual y el ajuste a factores cambiantes. Scrum asume que un equipo no tiene experiencia en la forma de pensar ágilmente al comienzo de un proyecto. Permite el aprendizaje paso a paso para los equipos, lo que facilita la adaptación.

Adicionalmente, el marco Scrum está estructurado de un modo en el que permite a los equipos adaptarse a los entornos empresariales cambiantes y a los requisitos de los usuarios de forma natural. Aunque tenga sus estructuras, Scrum no es demasiado rígido, lo cual es una de las razones de su popularidad entre las empresas. El marco Scrum se puede adaptar a las necesidades de cualquier equipo, proyecto o empresa.

Robert Mc Carthy hace una división entre Agilidad o Scrum? Suele haber una confusión cuando se trata de la relación entre estos dos modelos. De una manera simple se puede destacar que la agilidad es una metodología. El manifiesto Agile explica cuatro valores fundamentales y doce principios rectores que se pueden utilizar para ayudar a los equipos a abordar el desarrollo de producto de manera diferente al clásico enfoque secuencial. Lo que describe el manifiesto Ágil es una metodología y una mentalidad o equipo. Scrum, por otro lado, es un marco que ayuda a los equipos a adoptar la forma ágil de pensar y hacer las cosas. Scrum proporciona pasos simples, que los equipos que no tienen mucha o ninguna experiencia ágil previa pueden seguir para acceder a la mentalidad ágil. Por lo tanto, los equipos utilizan el marco Scrum para seguir la metodología ágil.

En el marco Scrum hay muy poca incertidumbre. Todos los roles, responsabilidades y reuniones definidos permanecen constantes en Scrum. Por lo tanto, Scrum permite a los equipos enfocar su energía y centrarse en la imprevisibilidad necesaria mientras reduce lo innecesario. Scrum es un marco que incorpora valores y principios ágiles a un equipo para que comience a pensar y practicar las enseñanzas del manifiesto ágil. El marco Scrum se enfoca en desarrollar productos de manera incremental con el uso de equipos pequeños y autoorganizados. Un equipo Scrum debe tener una cierta cantidad de integrantes y roles de equipos claves. Además de roles, Scrum pone un enfoque en las reuniones para mantener una comunicación clara y eficiente durante los proyectos, evitando reuniones y medios que consuman mucho tiempo.

Conclusión

Como cierre Robert Mc Carthy describe que las metodologías tradicionales de gestión de proyectos eran lineales y secuenciales. Estos atributos daban como resultado que los proyectos se retrasaran, mientras que los equipos se veían obligados a lidiar con los cambios identificados posteriormente. La Alianza Ágil, con la publicación del manifiesto Agile, estableció una serie de valores y principios destinados a resolver los problemas de las industrias (en principio de la del software).

Los valores y principios Ágil se centraban en equipos pequeños, autoorganizados y funcionales que trabajaban en pequeños incrementos de productos que permitían a los clientes participar más durante la fase de desarrollo de un proyecto. A los clientes se les proporcionarían incrementos de productos funcionales desde una etapa temprana de desarrollo.

La filosofía ágil recomienda que los equipos adopten el cambio en lugar de evitarlo. El cambio es inevitable en muchos proyectos debido a fallas en la recopilación y análisis de requisitos y las necesidades de los clientes y del mercado en rápida evolución.

Robert Mc. Carthy en su libro sobre agilidad como conclusión mencionaba:

“Scrum es un marco Agile que permitió a las organizaciones adoptar la metodología Agile sin necesidad de experiencia y conocimientos previos. Scrum proporcionó pautas claras sobre cómo formar equipos, roles y responsabilidades específicas de equipo, tipos de reuniones o ceremonias que ayudarían a practicar los valores y principios Agile. Estas metodologías ofrecen diversas ventajas y desventajas para las empresas. Algunos de ellos pueden ser más o menos adecuados para empresas, equipos y proyectos. Por lo tanto es importante comprender

claramente los valores y prácticas de las empresas, de modo de que se pueda elegir la mejor metodología o marco para administrar su proyecto”.

Capítulo 5. ANÁLISIS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DEL INDIVIDUO

La adopción de una nueva metodología de trabajo, agilidad en el caso del Banco Nación, implica iniciar un proceso de cambio desde cero. Al analizar las dinámicas de cambios y las variables que intervienen en su aceleración o interrupción, varios autores se destacan en su análisis. John Kotter (2017) es un referente en el análisis de las dinámicas de cambio. En su libro “Aquí no hacemos las cosas así”, plantea una serie de aristas a tener en cuenta en un proceso de cambio.

Liderazgo y gestión en el cambio

John Kotter plantea que gestionar y liderar son cosas muy diferentes en lo que respecta a hechos, procedimientos y maneras de funcionar. Inspirar y animar a la gente, conmover sus corazones y mentes, y crear energía para superar obstáculos que provoquen frustración es algo muy distinto a medir resultados y recompensar o castigar al personal a partir de mediciones. La gestión y el liderazgo cumplen funciones diferentes: la primera puede conseguir que el trabajo cotidiano se haga bien, de forma fiable y eficiente. El segundo, pese a los obstáculos, puede estimularnos a innovar con rapidez y a impulsarnos, a pesar de los problemas que generan los cambios, hacia un futuro próspero plagado de oportunidades. Gestión y liderazgo no son dos maneras de alcanzar el mismo fin. Tienen finalidades distintas, pero ambos son fundamentales en organizaciones complejas que operan en entornos cambiantes. La gestión y el liderazgo son igual de relevantes: ya sea por su tamaño o complejidad (lo que exige una buena gestión), ya sea porque no se pueden ignorar la tecnología y otras fuerzas que gestan el cambio (lo que exige el liderazgo). La gestión hace hincapié en el control de una gran cantidad de personas, por ejemplo; mientras que el liderazgo proporciona un razonable y alto grado de libertad y elección de personas que pueden proceder de cualquier parte del grupo anterior. El tipo de organización es importante para su respuesta ante los cambios de contexto. Aquellas que no tienen que bregar con fuertes presiones competitivas a menudo se solidifican y se vuelven complacientes, rígidas, lentas, ni siquiera un poquito ágiles en lo estratégico. Una propuesta de solución es resurgir con una estructura y unos procedimientos del tipo “liderazgo más gestión”, donde no se resta gestión, sino que se suma liderazgo. Una organización que contenga lo mejor de ambos mundos.

Según Kotter, el modelo a buscar es una estructura dual, un modelo organizativo que aúna un elevado grado compartido de gestión y liderazgo. Su implementación puede ayudar a las organizaciones que se encuentren más allá de la fase inicial a actuar con eficacia y fiabilidad a

la hora de satisfacer las exigencias contemporáneas más inmediatas, así como a enfrentarse a un mundo en rápida evolución con todas sus exigencias de celeridad, agilidad e innovación.

John Kotter es conocido por su modelo de ocho pasos en torno a una “gran oportunidad”:

1. El proceso se pone en marcha con la creación de una acentuada sensación de urgencia entre un gran número de personas en torno a una evidente gran oportunidad o oportunidades
2. Con verdadera urgencia ante una gran oportunidad, se construye un grupo muy diverso que abarque varios comportamientos y diferentes niveles, una red que esté dispuesta a realizar dos trabajos: su tarea habitual en una jerarquía además de un segundo trabajo en la red de liderazgo e innovación.
3. Esta coalición orientadora procede después como todas las unidades empresariales en su fase inicial. Elabora iniciativas que la orientan hacia una visión que aprovecha las oportunidades.
4. Esta coalición con una acentuada sensación de urgencia consigue alistar a los suficientes voluntarios para sacar el trabajo adelante.
5. Gran parte de los logros de la gente tiene que ver con encontrar algunas ideas ya establecidas pero invisibles para otras personas o con tomar ideas que resultan difíciles de implementar y derribar las barreras para poder ejecutarlas.
6. Los éxitos producen cambios y dan impulso.
7. Después de unos logros suficientes, la atención debe centrarse en no permitir que la sensación de urgencia baje de intensidad.
8. Al final, llega un momento en el que los grandes logros se institucionalizan en la estructura jerárquica.

En la actualidad, según Kotter, el método de ocho pasos ha crecido y evolucionado de tres maneras relevantes:

1. En un mundo que cambia de manera constantes, los procedimientos, una vez activados, tiene que funcionar de manera continua.
2. El modelo necesita mucha gente más comprometida que antes para generar ideas, lidiar con todas las trabas institucionales y de actitud contrarias al cambio y motivar a grandes grupos.

3. Para hacer viables los dos primeros puntos, se requiere un segundo componente que trabaje estrechamente con una jerarquía gestionada de manera tradicional, algo que se parezca más a una start-up exitosa

Los nuevos procedimientos pueden abrumar a las fuentes de resistencia desarrolladas en jerarquías gerenciales, las cuales eliminan o limitan el desarrollo de manera natural. Suele suceder que las personas que pasaron por experiencias de cambio no exitosas tomen ese antecedente y estén mal predispuestos a nuevos cambios. El cambio no es con facilidad. Se presentan burocracias paralizantes, miedo a lo desconocido, miedo a perder posiciones de poder. Para esto, la verdadera urgencia entre un gran número de personas alrededor de una auténtica oportunidad resulta clave. La educación también ayuda. También son esenciales los logros, porque demuestran la viabilidad y fuerza de un sistema diferente.

Adicionalmente en el libro “Nuestro iceberg se derrite”, John Kotter y Holger Rathgeber (2017) analizan nuevamente la dinámica del cambio a través de una analogía de la supervivencia de un grupo de pingüinos amenazados por un contexto cambiante. Allí hacen mención a la necesidad de reducir la complacencia e incrementar la urgencia para dar el primer paso para la supervivencia de la colonia. El concepto de urgencia es clave en Kotter volviendo una vez más a los 8 pasos para generar el cambio y consolidarlo: 1) Sentido de la urgencia, 2) Generación de una coalición, 3) Visión correcta, 4) Comunicación, 5) Superar los obstáculos, 6) Generar éxitos rápidamente, 7) Continuar hasta que el nuevo modelo de acción quede establecido y 8) Asegurar el cambio frente a las tradiciones imperantes.

Hoy el concepto del cambio muchas veces implica también la dimensión del cambio individual dentro de la cultura de las organizaciones Andrea Churba (2017), fundadora y directora de la consultora Business Therapy especializada en el desarrollo de estrategias para el crecimiento y el cambio profundo y simultáneo de los individuos y la cultura de las organizaciones, hace un análisis del cambio a través de su libro “Lidera tu propio cambio”. Un primer planteo de esta autora es preguntarse: ¿Qué va primero, el cambio cultural de las organizaciones o la transformación personal? Como el dilema del huevo y la gallina, es imposible separar los dos términos. Lo individual y lo cultural están profundamente imbricados, se retroalimentan entre sí y avanzan juntos en espiral. Somos conformados por la cultura del lugar en el que trabajamos y al mismo tiempo vamos conformando la cultura con nuestro propio cambio.

Otra manera de analizar el cambio es hacer un énfasis en el concepto de la percepción. Todo cambio comienza por la percepción. Para salir de la reacción y generar un cambio es

imprescindible ir más allá de los comportamientos específicos y cuestionar la percepción que pone en marcha el circuito disfuncional. Necesitamos vencer la inercia de los patrones profundos que determinan esos comportamientos. Muchos procesos de cambio fracasan porque subestiman el poder gravitacional que tiene el surco, lo trillado, los hábitos inconscientes y profundamente incorporados. Siempre hay que tener en cuenta que, ante cualquier cambio que iniciemos, va a haber una resistencia, una fuerza que nos empuje a mantenernos donde estamos.

En la visión de la autora al analizar cambio y el cambio organizacional es importante también el rol del cambio como individuo. Los individuos podemos percibirnos como causa o como efecto de lo que ocurre en el entorno, ninguna de las dos cosas es totalmente verdad. Somos causa y somos efecto. La única variable que merece la pena ser pensada somos nosotros mismos porque es la única sobre la que tenemos poder. Hacerme consciente y estar atento a todo aquello que está en mis manos activar, hacer, pedir, comunicar o facilitar para producir los resultados que necesito.

La autora considera como importante el contexto y para analizar el contexto y las variables que intervienen es importante tener un modelo de pensamiento. La autora toma la perspectiva sistémica como modelo a tener en cuenta para analizar el cambio y su viabilidad. La perspectiva sistémica permite detectar los nudos donde se traban los cambios y aplicar así la palanca para liberar el flujo y lograr la mejora deseada. Un pequeño cambio en el lugar adecuado ahorra costos y esfuerzos. Se suele pensar que para hacer un gran cambio se necesitan grandes iniciativas. Muchas veces un cambio grande se logra a partir de pequeñas modificaciones consolidadas en lugares estratégicos del sistema.

Otro factor importante a tener en cuenta según la autora en los cambios son las emociones. En contextos de cambios o de crisis todo lo que vemos nos confirma lo que tenemos. Para nuestro cerebro cualquier gesto puede ser interpretado como una amenaza. Y si nos sentimos en riesgo el foco se estrecha y distorsiona, a veces hasta el tremendismo.

En todo aprendizaje y en todo proceso de cambio hay un camino desde la incompetencia hasta la asimilación y el dominio total de los nuevos hábitos y competencias. Noel Burch, autor de los años 70, plantea distintos estadios o fases del aprendizaje y cambios los cuales son:

1. incompetencia consciente: cuando no sabemos que no sabemos, no registramos que hay un problema. En consecuencia, tampoco perseguimos la necesidad de un aprendizaje o de un cambio.

2. incompetencia consciente: cuando ya podemos registrar el problema y la necesidad de cambio, pero no sabemos cómo hacerlo.
3. competencia consciente: ya estamos en proceso. Pero todavía nos requiere un gran esfuerzo de atención y tener la receta en la mano.
4. competencia inconsciente: ahora dominamos la habilidad de tal modo que ya no tenemos que enfocar nuestra atención.

Para que las personas puedan comprender la necesidad del cambio y asumirlo como propio es vital que vayamos a buscarlo al estadio de aprendizaje en que se encuentra, y que desde allí lo acompañemos y lo empoderemos paulatinamente para lograr lo que esperamos de él. El liderazgo del aprendizaje y el cambio acompaña a las personas en estas etapas:

1. de la incompetencia inconsciente a la incompetencia consciente. En esta fase tenemos que brindar mucho contexto para despertar la conciencia acerca de la necesidad del cambio y de los beneficios esperados.
2. de la competencia inconsciente a la competencia consciente comprende una tarea docente. Le vamos a dar al otro la receta de cómo se hace y nos vamos a quedar cerca para supervisar sus progresos.
3. de la competencia consciente a la competencia inconsciente, seguimos acompañando el entrenamiento desde una distancia mayor hasta que la persona domine la práctica y la transforme en un hábito.

Al analizar los procesos de cambios las emociones y las percepciones del observador son importantes. La efervescencia del presente nos hace más propensos a caer en tres sesgos de percepción que obstaculizan la mejora continua y la innovación:

- lo que está bien no se toca
- hacer la plancha
- la aversión al riesgo

La aversión al riesgo. A los seres humanos nos cuesta cambiar, somos bichos de costumbre. Bichos porque nuestro cerebro animal nos predispone a estar más atentos a lo que representa una amenaza para nuestra supervivencia que aquello que nos abre posibilidades para vivir mejor, para estar en el mundo de una manera más satisfactoria. El futuro es incierto y lejano. Se necesita coraje para decidir un cambio del que hoy no vamos a ver los resultados que van a tardar en llegar.

¿Cuál es el estímulo para el cambio? ¿Es el presente? ¿O es prepararse para algo que se viene? Si la respuesta es el presente probablemente el incentivo para cambiar haya sido un problema, una situación difícil o alguna cuestión que quizás venía de arrastre. Si lo que se observó para cambiar fue qué va a ser importante en el futuro, el presente deja de ser chato y se vuelve tridimensional. La previsión de lo que puede pasar, de lo que se espera que suceda brinda sentido y dirección a lo que estamos haciendo hoy. ¿Dónde está puesto tu futuro en el momento de tomar decisiones? ¿En el presente? ¿En el futuro? No es lo mismo. ¿Esta decisión de hoy, va en la dirección del futuro que imagino o me deja incluso más lejos?

Equipos en la búsqueda de un horizonte

El autor Daniel Coyle (2018) explora en su libro “Cuando las arañas tejen juntas pueden atar un león” ejemplos de equipos exitosos. Las culturas de éxito crean y mantienen su propósito. Los grupos de éxito se sustentan en la filosofía de los estorninos: el propósito no consiste en dejarse llevar por el impulso místico sino en desplegar balizas sencillas que permiten centrar la atención y el compromiso con el objetivo común. Las culturas de éxito consiguen esto mediante la constante exploración de formas de contar y volver a contar su historia. Para ello constituyen lo que se llama entorno de propósito elevado. Los entornos de propósito elevado están llenos de pequeñas y vividas señales pensadas para establecer un vínculo entre el momento presente y un modelo futuro. Estas señales aportan las dos referencias básicas que se refieren en todo proceso de navegación: Aquí es donde estamos y aquí es donde queremos llegar, similar al concepto de visión de John Kotter. Lo sorprendente desde un punto de vista científico es lo receptivos que somos a este tipo de señalización. Experiencias de éxitos evidencian que en un entorno de propósito elevado, se inundaron la zona de señales que vinculaban los esfuerzos del presente con un futuro trascendental. Por eso es necesario comunicar las prioridades sin descanso, el hacia dónde queremos llegar. Para este autor, la motivación no es una posesión sino el resultado de un proceso de dos partes de canalización de la atención: Aquí es donde estás y aquí es donde quieres ir.

El rol del liderazgo en el cambio

Jon C. Maxwell (2018) plantea que el liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores. Cada uno de nosotros ejerce influencia continuamente. El poder proviene de recordar y utilizar la conexión entre comunicación, reconocimiento e influencia. Liderar el cambio puede ser difícil. Queremos los beneficios del cambio positivo sin el dolor de hacer ningún cambio en nosotros mismos. ¿A qué se debe eso? Hay varias razones:

1. Las personas se sienten incómodas y cohibidas haciendo algo nuevo.

No es tanto que tengamos miedo al cambio o que estemos enamorados de nuestras viejas formas, sino que es el espacio que hay en el medio lo que tememos. Es como estar entre dos trapecios. No hay nada a lo que aferrarse.

2. Las personas inicialmente se enfocan en aquello a lo que tendrán que renunciar.
3. Las personas tienen miedo de ser ridiculizadas.

Las personas que hacen algo distinto siempre corren el riesgo de que se burlen de ellas o sean ridiculizadas, y eso puede ser un gran impedimento para el cambio. Como líder, cuando introduce cambios se debe tener en cuenta este tipo de temor, y se necesita ser consciente de que la gente tiene distintos niveles de tolerancia al ridículo.

4. Las personas personalizan el cambio y pueden sentirse solas en el proceso.

Cuando la ansiedad aumenta, disminuye la motivación. Hay que dar tiempo a la gente y permitirle procesar los cambios.

Una opción es predeterminar el cambio necesario. El primer paso es siempre predeterminar qué se debe cambiar. Una vez que lo haya reconocido, puede comenzar a considerar los siguientes pasos.

Si queremos cambiar para mejor, tenemos que revisar nuestras prioridades a fin de tener éxito. El mayor peligro para los líderes en esta etapa del proceso es confundir los cambios cosméticos con los críticos. Los cambios críticos se llevan a cabo desde adentro hacia afuera, y son siempre más difíciles de facilitar.

Notificar a las figuras claves. Como líder, antes de informarle a las masas lo que está ocurriendo, tiene que reunirse con las personas clave y comunicárselo a ellas.

Las personas usualmente necesitan mucho tiempo para aceptar el cambio. Y por lo general, la aceptación pasa por tres fases:

1. No funcionará
2. Costará demasiado
3. Siempre pensé que era una gran idea

Ese período entre la implementación del cambio y que otros comiencen a ver lo que vieron los impulsores del cambio se conoce apropiadamente como caos.

Medidas adicionales para ayudar a las personas a adaptarse al cambio. Estas son tres cosas que puede hacer en situaciones de este tipo:

1. Frenar
2. Hablar de manera clara y sencilla
3. Dejar tiempo para que la gente procese las ideas

La aceptación es fundamental para conseguir resultados como líder. El 20% de las personas está en contra de todo el 100% de las veces. Cuando comenzamos a dirigirnos hacia la acción, las personas salen de las trincheras, y entonces descubrimos quién es quién. Es normal que surjan problemas. La mejor solución para resolver problemas es ser proactivo desde el principio anticipando lo peor que pudiera pasar.

- Pensar primero en lo peor
- Hablar primero lo peor
- Responder primero lo peor
- Animarlos primero en medio de lo peor

Apuntar siempre a los éxitos. Refuerzo, refuerzo, refuerzo, necesidad de refuerzo continuo. Una de las mejores formas de hacer eso es celebrando sus éxitos, tanto grandes como pequeños. Diariamente revisar su progreso. La palabra final es credibilidad

El autor propone una serie de pasos para el cambio:

- Predeterminar el cambio necesario
- Listar los pasos
- Ajustar sus prioridades
- Notificar a las personas claves
- Apartar tiempo para la aceptación
- Hacia la acción
- Esperar que surjan problemas
- Apuntar siempre a los éxitos
- Diariamente revisar su progreso

Los individuos pueden pensar en el yo, pero los líderes deben pensar en el nosotros

Los problemas como oportunidades:

1. Reconocer un posible problema antes de que se convierta en un problema real

2. Tener una imagen clara del problema
3. Hacer preguntas que ayude a resolver los problemas:

La pregunta de la información: ¿quién es el que más sabe acerca de este problema?

La pregunta de la experiencia: ¿quién sabe lo que yo necesito saber?

La pregunta del reto: ¿quién quiere afrontar este problema?

La pregunta de la magnitud: ¿quién tiene que comprometerse, y cuánto tiempo se tardará?

La pregunta de la confianza: ¿hemos ganado la suficiente confianza para hacer los cambios necesarios?

Cuando la confianza dentro del equipo es grande, es posible hacer más cambios sin tener efectos secundarios negativos. Si la confianza es pequeña, el liderazgo está limitado y se pueden hacer cambios relativamente pequeños antes de que la gente se resista. Esto significa que, aunque tenga grandes soluciones, puede no resolver un problema si la gente no se ha comprometido. Las personas no aceptarán el cambio si no confían en el impulsor del cambio.

4. Establecer un marco para examinar problemas y soluciones.
5. Valorar la resolución compartida de problemas

Eliminar los silos. Los silos organizacionales son la raíz de la mayoría de los problemas laborales y la razón por la que muchos de ellos nunca se resuelven. Destruir esos silos le permite a un líder comprometer más fácilmente a sus empleados para que participen y resuelvan juntos los problemas. Se trata menos de politequeo corporativo y más de encontrar soluciones y hacer que la organización sea más fuerte.

Establecer un entorno comunicativo y socializar ideas.

6. Consigna siempre más de una solución
7. Cultivar una preferencia por la acción
8. Buscar activamente oportunidades y lecciones en cada problema

Las claves de la actitud de un líder son:

1. Deshacerse de su incapacidad
2. Agarrar al toro por los cuernos
3. Entrar en la zona sin quejas
4. Ponerse un par de zapatos nuevos

5. Alimentar su pasión
6. Sobrepasar las expectativas
7. Nunca conformarse

Los líderes deben desafiar el proceso precisamente porque cualquier sistema de manera inconsciente conspirará para mantener el statu quo y evitar el cambio. Si se lidera a un grupo de personas, entonces es responsabilidad aportar una actitud de mejora al equipo y ayudar a otros a aceptarla también. Cuando las personas experimentan una mejora y esta les añade valor de formas que ellas mismas valoran, esto cambia su perspectiva de lo que es posible y amplía su potencial.

El desafío del cambio en la persona como individuo

Las dinámicas de cambio organizacional afectan a los equipos de trabajo y en el nivel más básico al individuo. Stanislas Bachrach (2014), doctor en biología molecular, analiza cómo el cambio afecta al individuo, qué dificultades pueden afectarlo en este proceso y cómo tener éxito en un proceso de cambio personal. En su libro “En cambio”, aborda el cambio desde las aristas individuales. En los procesos del cambio el cerebro de la persona va a tratar de asegurarse su supervivencia del momento y sentido de seguridad actuando de manera automática tratando de asegurar su seguridad, confort o alivio del momento sin importar el futuro. Ni los hechos, ni el miedo, ni la fuerza son elementos motivantes para un cambio de comportamiento a largo plazo. Para que el individuo sea su propio piloto del cambio debe en varias ocasiones salir de su zona de confort lo que generará dudas, ansiedades y miedos. Otro elemento que cumple un rol en los procesos de cambio o no cambio son los marcos mentales. Si el mundo del sujeto está definido por sus marcos mentales de pensamiento podrá cambiar su desempeño simplemente ayudándose a mover, trasladar o cambiar esos marcos. Además cuando la realidad externa cambia, las realidades internas del sujeto no se mueven tan rápido. Cuando el cambio viene de afuera, por ejemplo cuando un jefe pide algún tipo de tarea nueva, el sujeto necesita tiempo para recablear su cerebro y adaptarse, aprender. Esto lo hace creando nuevas conexiones acordes con sus propios cableados anteriores. El individuo necesita espacio, tiempo y motivación para que esto suceda. Motivar el cambio por conocer los hechos y usar la fuerza es un concepto erróneo. ¿Cuál se cree que es la forma más efectiva de cambiar? Atacando el propio comportamiento habitual o trabajando sobre los pensamientos que lo originan. El individuo en su etapa más adulta estando más cómodo con sus éxitos, se pone adverso a la práctica ardua y la repetición sostenida de nuevas cosas, que son las que pueden

llevar al cambio. Aprender cosas nuevas y complejas es difícil y desalentador por eso es tan importante tener un maestro o un coach. Los buenos maestros hacen mucho más que demostrar la técnica y corregir errores. Inspiran y sostienen ilusiones. Cambio es entrenar, practicar y enseñar pero por sobre todo se necesita una motivación que sostenga el esfuerzo necesario para lograr los objetivos en el tiempo. Esa motivación es emocional y no con hechos, datos y números. Para prepararse para el cambio hay que tener en cuenta varias cosas. En principio, quién es el responsable de la creación de los comportamientos, elecciones, creencias y pensamientos? La respuesta es el sistema de valores. Este último se va imprimiendo y dejando una huella en la vida desde el nacimiento de la persona. Para obtener nuevos resultados en lo que se hace se debe cambiar el sistema de valores responsable de los comportamientos y procesos de pensamiento. La mente, con su sistema de valores y patrones de pensamiento, puede ser un filtro o incluso una barrera para ese pasaje necesario para el cambio, de contexto y ambiente hacia el cerebro. Más allá de la biología de la persona, hay un condimento muy necesario para el cambio: la necesidad de la voluntad. Se define la voluntad como la habilidad para controlar la atención, las emociones y los deseos que influyen en el individuo. Los cambios están muy relacionados con incertidumbre. ¿Que podrá pasar? ¿Podré cambiar? ¿Podré hacer el cambio? Por eso genera tanto dolor el cambio, enfrenta el individuo con la incertidumbre y la transforma casi en sinónimo. Está claro que las emociones inciden mucho en la toma de decisiones de los individuos. Las expectativas, necesarias para orientar el cambio, son pensadas desde el sistema racional, pero las emociones siempre están en diálogo silencioso con esas expectativas. Además de las expectativas, el hábito juega un rol en el cambio del comportamiento. Aquello que se quiera hacer nuevo, diferente, va a tener que ser practicado, repetido y probado muchas veces hasta que se convierta en un nuevo mapa, un nuevo hábito. Adicionalmente un obstáculo al cambio son los pensamientos negativos. Un pensamiento negativo no es un gran obstáculo, sin embargo, diez o veinte pensamientos negativos sí pueden generar otra cosa. El autor Daniel Amen describe nueve diferentes maneras en las que este tipo de pensamientos actúan magnificando situaciones:

1. Los pensamientos siempre/Nunca
2. Focalizar en lo negativo
3. Predecir el futuro de lo que puede ocurrir
4. Leer la mente. Cuando crees saber lo que otros están pensando, aun cuando no lo expresaron

5. Desteñir los pensamientos. Esto ocurre cuando los pensamientos previos negativos tiñen los nuevos pensamientos.
6. Golpe de culpa. Pensar en palabras como deber, tener que, es necesario, es obligatorio. La culpa no es una emoción que ayude a cambiar.
7. Etiquetar. Poner etiquetas negativas al otro o a uno mismo.
8. Personalizar. Agregarles un significado personal a eventos inofensivos.
9. Culpa. Culpar a otros por los problemas propios es el pensamiento más tóxico en las personas más negativas.

En definitiva, para poder cambiar es necesario poder reconocer de manera consciente los pensamientos negativos automáticos para comenzar a quitarles el poder que tienen en los procesos decisorios.

Estanislao Bachrach cita y coincide con John Kotter, mencionado anteriormente en este texto, en que los cambios organizacionales dependen en gran parte de poder cambiar las emociones de los individuos. Kotter observa que el comportamiento de la gente cambia cuando se influyen sus emociones, no solo sus pensamientos o su parte racional. Para que esto ocurra es fundamental celebrar los pequeños logros que se van sucediendo cuando los miembros de la organización tratan de cambiar la manera en que piensan, sienten y actúan. Estas celebraciones nutren y motivan aún más el esfuerzo que se está haciendo por cambiar y recompensa emocionalmente a la gente. Kotter menciona que sin suficientes victorias que sean visibles, concretas y con un propósito, los esfuerzos de cambiar corren grandes dificultades. Celebrar las pequeñas victorias en el largo camino hacia el cambio. Esa motivación emocional genera una energía que sirve para empujar el proceso de cambio sin importar las dificultades.

Por otra parte, la disciplina de la psicología de las organizaciones también realiza un aporte sobre las dinámicas de cambio en los equipos. Eduardo Press (2008), consultor organizacional y especialista en comportamiento humano y de las organizaciones, menciona que el desarrollo de cualquier sociedad es siempre el resultado de dos procesos: conservación y cambio. En su análisis sobre el cambio y la estabilidad organizacional, introduce a Watzlawick, que postula dos tipos de cambio: el cambio dentro del sistema. Es el tipo de cambio para que todo siga igual. Cambios necesarios para mantener el equilibrio, el cambio es estabilidad. Hay cambios pero se mantiene estable la estructura de la organización. El otro tipo de cambio es el cambio de sistema. Este tipo de cambio requiere un nuevo tipo de equilibrio y es por lo tanto más profundo. La organización debe cambiar para sobrevivir, debe ser capaz de evolucionar para

adecuarse a los cambios del mercado. Este cambio puede ser gradual o drástico. Cuando una organización pelea contra el cambio, este se va a imponer igual más tarde o temprano. El asunto es que se va a imponer como una obligación o una orden, perdiendo la empresa capacidad de maniobra para dirigirlo.

Los problemas más serios en las empresas y organizaciones relacionados con el cambio son:

- Cambiar cuando no es necesario
- Cambiar cuando ya es tarde
- Cambiar a medias
- Estar dos años reflexionando y discutiendo el cambio con algunos para después en apenas días pretender que todo el mundo adhiera al cambio, se comprometa y lo implemente.

El cambio conviene pensarlo. Si la organización no está preparada le va a ir mal. ¿Qué quiere decir con estar preparado? Quiere decir ser consciente de que nada es para siempre. Existen dos peligros en las organizaciones: uno es la rigidez en sus estructuras y un exceso de burocracia que impiden a la empresa responder con suficiente rapidez a los cambios externos y el otro es demasiada innovación y exceso de cambio. Una empresa así es caótica. Lo que el autor propone es considerar la estabilidad y el cambio en forma conjunta a pesar de que aparentemente son de naturaleza opuesta. La naturaleza se desarrolla en un permanente equilibrio entre los cambios y la estabilidad. En primer lugar, el autor quiere decir que los cambios, cuales quiere sea, van a depender siempre de los elementos con los que se cuenta en sus propiedades y de cómo están organizados. Con las personas y las organizaciones sucede lo mismo. El cambio va a estar determinado por su estructura. Hay estructuras más rígidas, más flexibles, más duras, más blandas. Expuestas a la misma situación van a dar respuestas distintas.

Adicionalmente los cambios los idean y/o los implementan personas. Lo que llamamos el factor humano. Es muy difícil que en alguna planificación alguien se acuerde de las personas. No hacer participar a las personas que van a aplicar un cambio. Es imposible que cualquier proceso de cambio pueda desarrollarse con éxito si los que lo tienen que hacer no participan en algún momento del proceso decisorio. Las personas apoyan lo que han creado.

¿De qué otra forma se mantienen problemas a pesar de que uno quiere cambiar?

- Otra manera de mantener un problema es utilizando una solución que fue muy útil en el pasado bajo otras condiciones.
- Una vía más de perpetuar un problema son las grandes soluciones. Enormes y profundas transformaciones. Reestructuraciones totales. En general son proyectos faraónicos que nunca se llevan a cabo.
- Otra forma de perpetuar el problema es no hacer las cosas que es necesario hacer.
- Desestimar un problema como tal. No darle la trascendencia que tiene o puede tener.
- Hacer un cambio insuficiente. Llevar adelante ciertas acciones que no tienen en cuenta la totalidad de la situación por lo que sus resultados serán frustrantes.

La manera más sencilla para una organización de moverse en el cambio es permitir el desarrollo de espacios para la innovación. No todos están pensando en las innovaciones. Es bueno que haya espacio para los que sí lo hacen. Si esto es así, la innovación va ganando terreno, puede ser visto como útil para otro sector de la empresa. Si gana solidez puede convertirse en un nuevo procedimiento o producto.

Es muy importante que al final del camino la mayor parte de la organización haya participado al menos en alguna parte del proceso, es necesario para generar el compromiso con el cambio. Por otro lado, si una organización se mantiene abierta al aprendizaje se prepara para infinidad de futuros posibles.

¿Que se hace con aquellos que resisten a los cambios? Al describir conductas como “resistencia al cambio” se está proponiendo una lectura que fractura la organización, los que quieren el cambio y los que resisten al cambio. Ninguna empresa u organización puede sobrevivir en el cambio permanente o con una estructura obsoleta. Ninguna cuestión es fácil en tiempos de cambio. Estas estructuras, importantes y necesarias no son algo en la nada, estamos hablando de personas. Personas que pertenecen a una organización. Por un lado, cuando ingresan se trata de que encajen en la cultura de la empresa, que incorporen los valores. Se espera que se pongan la camiseta. Después se les pide que cambien. Es un poco aleatorio para el individuo. Si se llama resistencia a aquellos que desconfían ante un cambio, que le tienen miedo, que lo rechazan o que directamente no lo quieren, la resistencia existe. Por un lado, tenemos que tomar en cuenta que no todo el mundo ve las cosas de la misma manera. No todo el mundo saca las mismas conclusiones, la diversidad no tendría que llamar la atención. La mayoría de las veces la gente no sabe o no entiende. No fue informada lo suficientemente. No participó en ninguna etapa del proceso. No es lo mismo el compromiso que el acatamiento. Si la gente

no participa por lo menos en alguna parte del proceso de decisión del cambio va a ser muy difícil que tenga una actitud de compromiso. Estamos observando el hecho de que las personas necesitan estar involucradas en forma creativa en su trabajo.

¿Qué se puede hacer entonces para llevar adelante un proceso de cambio y no sentirse frustrados por los magros resultados después de tantos esfuerzos? No hay dos procesos de cambio que sean iguales. Vale la pena empezar a pensar cómo trabajar con la gran fuerza del cambio en lugar de lidiar con las consecuencias de negarlo. Es muy importante promover la participación. No todos percibimos la misma realidad y sacamos las mismas conclusiones. Se pierden varias horas en reuniones y fuera de ellas en discutir quién está equivocado y quién está en lo correcto en lugar de compartir percepciones. La tarea crítica para un líder es aumentar la cantidad variedad y fortalecer las conexiones dentro del sistema. El ingresar miembros alejados o extraños, el proporcionar acceso a través del sistema y mediante esas conexiones estimular la creación de nueva información, ha llegado a ser una de las principales tareas para fomentar el cambio organizacional.

Por otra parte, Alejandro Melamed y Fabián Jalife (2019) en el libro “Diseña tu cambio”, abordan la temática de liderar cambios en organizaciones a través de cuatro dimensiones: el proceso, la comunicación, los líderes y los colaboradores.

El proceso

- Precipitarse: La presión por actuar rápido hace que las personas se precipiten y empiecen el proceso sin terminar de entenderlo, con una mala comprensión del asunto. El que se precipita es porque cree que moviendo los pies y las manos más rápido va a ganar en velocidad. Lanzarse sin tener un marco, sin haber trazado postas, sin indicadores de llegada. Todo esto conspira, al no estar equipados para ir convirtiendo los errores tempranos en parte de la experiencia de aprendizaje y no en sentimientos de fracaso.
- Métricas no claras: Cuando no se establecen indicadores de lo que se propone en el esfuerzo de cambio, no se podrá objetivar la efectividad de los intentos. La métrica es un catalizador del deseo para que escale hacia la voluntad de la realización.
- Basarse en un modelo global: si bien hay muchos modelos que pueden servir de referencia, y múltiples experiencias y modelos se pueden tomar como base, cada situación y cada persona requieren de una mirada particular y una solución adaptada a las variables específicas.

- Energía sin dirección: Los procesos de cambio conllevan una dosis de energía muy alta, pero cuando no tienen una dirección, se desperdicia la potencia.

Comunicación

Cuando se inicia un proceso de cambio, se tiene que tener un mecanismo de comunicación apropiado, porque es lo que va asegurando el entendimiento de cada una de las etapas.

Líderes

Son quienes tienen a su cargo el proceso de cambio. Por eso hace a su responsabilidad cuidar y cuidarse de:

- La ansiedad por mostrar resultados: consiste en la necesidad de apresurarse en compartir con los otros que se va avanzando, cuando en realidad aún no es el momento de hacerlo. Los procesos de cambio llevan tiempo, a veces mucho más del deseado y planteado de antemano.
- Falta de entusiasmo: Por el desgaste generado, el entusiasmo inicial se pierde en algunas de las etapas y la pasión requerida no es acorde con la nueva situación.
- No ser el ejemplo: Cuando el líder dice que va a cambiar, pero es el ejemplo de lo que no se cambia.
- No tener las habilidades necesarias: Las competencias propias no son lo suficientemente robustas como para poder pasar el proceso de cambio de manera adecuada.
- Cuando no hay suficiente recompensa: el costo del cambio es demasiado alto respecto a la gratificación que se recibirá. Consideramos que el esfuerzo es muy superior a la recompensa que se obtiene a cambio.

Colaboradores

Son todos aquellos que forman una parte central del ecosistema, las personas que terminan ejecutando el cambio que se diseña. Los riesgos a los que están sometidos los colaboradores son:

- La incertidumbre que genera ansiedad: un proceso de cambio implica incertidumbre. El tema es si esta se moviliza positivamente o genera escepticismo.
- El escepticismo: Se genera por la desconfianza. El no creer lleva a no actuar o quedarse marginado esperando el fracaso.

- La resistencia: No soportar el vértigo, que genera la sensación de precipitación, que es un estado de pánico.
- No estar capacitado: Es necesario prepararse. Cuando aparece el sentirse abrumado, surge la parálisis en lugar del movilizarse.

En resumen, para estos autores el proceso de cambio empieza por la convicción, se desarrolla a través del reaprendizaje y transformación de hábitos, y requiere de disciplina y determinación para alcanzar señales de superación. Una de las tentaciones habituales es ceder ante la frustración o sentirse impotente frente a las primeras dificultades. Por eso es recomendable el apalancamiento en el método y en facilitadores que acompañen.

Procesos de cambio en una organización pública

Mario Krieger (2016), doctor en administración, analiza la temática del cambio organizacional desde una mirada macro y suma la dimensión de lo público en su libro: Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública. En este texto se abordan diferentes ejes: Modelos de análisis de organismos públicos, métodos de investigación, herramientas de investigación, procesos de intervención en un organismo público para buscar el cambio y los procesos de cambios en los organismos. Me centraré en esto último para tomar el aporte del autor a la temática del cambio organizacional.

El autor cita a Humberto Maturana quien insistía en que “en un proceso de cambio el aspecto crucial a considerar es lo que se conserva, y en un proceso de conservación lo más importante es tener en cuenta lo que cambia y debe cambiar”.

El factor público en el cambio organizacional

Krieger suma al análisis del cambio organizacional el factor de lo público, dato que para el estudio de caso sobre el Banco Nación se debe tener en cuenta. Según el autor, uno de los problemas de las organizaciones públicas es su poca adaptabilidad a los cambios sociales, de relaciones de poder y demás situaciones contextuales donde se desenvuelven estos organismos. La cultura, el burocratismo y los anclajes normativos son los grandes elementos refractarios a la necesidad de cambiar de la administración pública. La pregunta guía es: ¿Necesita esta organización pública un cambio? La necesidad de cambios en las organizaciones públicas puede devenir por un conjunto de causas y circunstancias. ¿Está preparada la organización para un cambio? ¿Hay en la organización personas que se involucran lo suficiente y que puedan

asociarse e impulsar el proceso? ¿Existen capacidades disponibles en la organización para encarar el cambio, o pueden contratarlas externamente? Los procesos de cambio, según su alcance y profundidad que se le desea dar, pueden ser de distintos tipos:

- Cambios adaptativos: por ejemplo, cambios en las relaciones de la organización con su entorno, ajustes en jefaturas y relaciones políticas, readecuación de áreas, grupos y equipos.
- Cambios evolutivos: cambios parciales, estrategias gradualistas, mejora continua, cambios parciales en los procesos y sistemas.
- Cambios revolucionarios: cambio total, integral. Reingeniería de la organización. Innovación.

Etapas del proceso de cambio

Un proceso de cambio se suele originar a partir de un planteamiento estratégico, detectando tanto amenazas como oportunidades en el medio externo o debilidades a subsanar o fortalezas a explotar en el medio interno.

La primera parte del proceso es la percepción de la necesidad de cambio. Esta necesidad percibida activa las etapas subsecuentes del proceso de cambio.

La segunda etapa consiste en la realización del diagnóstico y la búsqueda de soluciones alternativas a los problemas planteados.

La tercera etapa consiste en seleccionar la o las técnicas de intervención más adecuadas.

La cuarta etapa es a acumulación de poder necesario para la introducción del cambio.

La quinta etapa consiste en la planificación sistemática de la implantación del cambio. Todo cambio requiere de nuevas técnicas, diseño de labores o conductas por parte de los miembros de la organización. Se requiere, para cumplir con esta etapa, un plan para lograr la instrumentación de los cambios propuestos.

La sexta etapa consiste en la implementación del cambio. Esta es la etapa más activa del proceso, se modifican estructuras y roles, se capacita y entrena al personal, se incorporan tecnologías y equipamientos requeridos y se adoptan las decisiones y acciones necesarias para desarrollar el proceso de cambio.

La séptima etapa en el proceso de cambio es la institucionalización del cambio.

Es importante detenerse en la esfera pública que introduce el autor. En las organizaciones públicas los cambios tienen tres dimensiones:

1. Una política, que hace a los objetivos del cambio y de la reforma, y a la acumulación de una masa crítica de poder que lo torne viable.
2. Una técnica, que hace a los instrumentos
3. Otra relacional y social, que hace a la dimensión humana, a las relaciones subjetivas e intersubjetivas, a los valores, actitudes y motivaciones que hacen al comportamiento de las personas en el proceso de cambio.

Estos tres puntos hacen que sea importante en un proceso de cambio seguir las siguientes acciones:

- Capacitación en los elementos atinentes al proceso de cambio.
- Una buena comunicación del proceso de cambio
- Participación e involucramiento de las personas y equipos en el proceso, incluida la participación en la toma de decisiones, lo cual presupone que un conjunto de actores construirá compromisos mutuos y consensos que lleven a la co-construcción del proceso de cambio.
- Las negociaciones entre actores sociales y organizacionales que puedan establecer acuerdos que permitan desarrollar el proceso de cambio con una masa crítica de apoyo que lo haga gobernable.
- Las opciones autoritarias, del modelo burocrático, no son recomendables, salvo en los casos en que se disponen cuestiones obvias sobre las cuales existen consensos establecidos o que el consenso sea imposible de obtener.

El proceso del cambio

Mario Krieger introduce al autor Kurt Lewin (psicólogo alemán especializado en psicología de grupos) para describir los pasos en el proceso de cambio:

1. Preparación para el cambio
2. Movimiento o cambio
3. Institucionalización del cambio

En la preparación para el cambio se generan motivaciones de cambio. La insatisfacción con la situación imperante puede llevar a la necesidad del cambio. En esta etapa se requiere un esfuerzo para reducir la resistencia al cambio.

En la implementación del cambio. Este cambio puede ocurrir por la asimilación de nueva información, la exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.

En la institucionalización del cambio, este se estabiliza si se institucionaliza en la cultura pública. Un aspecto esencial en la institucionalización en las organizaciones públicas es que el cambio se vea reflejado en la normativa, que es la que finalmente pauta conductas y establece procedimientos. De no ser así, la posibilidad de que se vuelva al anterior comportamiento es muy factible.

Mario Krieger suma el abordaje de Schein, teórico especializado en psicología de las organizaciones, para analizar la intervención del cambio planificado. Este autor expone que para plantear intervenciones efectivas se necesita alguna teoría completa sobre el cambio que explique como se inicia, cómo se puede manejar todo el proceso de cambio y cómo se pueden estabilizar todos los resultados de ese cambio. El problema de iniciación del cambio es de particular importancia debido a la observancia común de que la gente se resiste al cambio. Al modelo le subyacen varios supuestos:

- Cualquier cambio implica no solo aprender algo nuevo sino olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad
- Ningún cambio se logra a menos que haya motivación suficiente para que se opere. Si la motivación no existe, inducirla puede ser una de las más grandes dificultades de todo el proceso de cambio.
- Los cambios organizaciones ocurren solo a través de cambios que se operan en miembros clave de la organización.
- La mayoría de los cambios que se operan en una persona adulta implican cambios de actitud, valores e imágenes que la gente tiene de sí misma. El abandono del tipo de respuestas que la persona está acostumbrada a dar en estas áreas es, al principio, inherentemente doloroso y amenazante.
- El cambio es un ciclo de etapas múltiples, y todas las etapas se tienen que negociar en alguna forma antes de que se pueda decir que un determinado cambio se ha dado.

Etapas 1: Motivación para el cambio

La creación de una motivación para cambiar es un proceso complejo que requiere de mecanismos específicos. Deben operar todos para que el individuo se sienta motivado a abandonar conductas o actitudes ya formadas.

Etapas 2: El cambio.

El desarrollo de nuevas actitudes y nuevos comportamientos con base en nueva información y en la redefinición cognoscitiva.

El efecto de crear una motivación para el cambio es preparar a la persona para que confronte nuevas fuentes de información y nuevos conceptos o nuevas formas de ver la información que tenía (redefinición cognoscitiva).

Etapas 3: Recongelamiento. Estabilización de los cambios.

Comúnmente se observa que los programas diseñados para inducir cambios actitudinales producen efectos durante el período de entrenamiento que no perduran una vez que la persona vuelve a su rutina habitual. Por lo tanto, para garantizar la estabilidad de cualquier cambio se requiere que se le de especial atención a la integración a nuevas respuestas. Habitualmente se induce al cambio pero se mantiene el sistema normativo anterior, y las personas vuelven a recrear la vieja cultura y actuar con las pautas anteriores por temor a ser sancionados.

Un rol importante cumplen las estructuras paralelas de aprendizaje. Son estructuras organizacionales creadas especialmente y desarrolladas para planificar y guiar los programas de cambio, y que coexisten con la acostumbrada organización formal. En esencia son un vínculo para aprender cómo cambiar el sistema y después guiar el proceso de cambio. En su forma más fundamental, consta de un comité directivo y cierto número de grupos de trabajo que estudian los cambios que se necesitan.

Al manejar el cambio en las organizaciones públicas los directivos se encuentran con diversos problemas:

1. Realizar una evaluación en el contexto del mapa de fuerzas (de las fuerzas propias, amigas, aliadas, enemigas)
2. Manejar las dinámicas políticas del cambio. Moldeando coaliciones. Logrando el apoyo de los individuos y grupos clave. Aislándolos en caso de que se resistan al cambio.
3. Manejar las resistencias individuales y grupales.

En la administración del proceso del cambio, es importante:

1. Motivar el cambio: vencer la resistencia al cambio. Explicarlo, bajar los temores y ansiedades. Incluir, participar y crear una buena disposición para el cambio, hacer que cada uno pueda visualizarse en la nueva situación.

2. Crear valores comunes sobre los cuales sustentar el proceso de cambio.
3. Crear una visión compartida a cómo desean verse al final del proceso.
4. Desarrollar un compromiso en derredor a la misión.
5. Desarrollar el apoyo político que haga el cambio factible y sustentable en el tiempo.
6. Administrar la transición.
7. Mantener el ritmo y direccionalidad del cambio
8. Desarrollar las competencias, a través de capacitaciones y aprendizaje.
9. Reforzar las conductas y comportamientos deseados, mediante incentivos y desincentivos.
10. Iniciar, guiar, monitorear, retroalimentar y facilitar el cambio.

Principales causas del fracaso de los procesos de cambio

Leonardo Schvarstein, consultor internacional en organización, señala que a lo largo de los años ha ido reflexionando acerca de las razones por las que no ha podido implementar los cambios que pensaba que eran necesarios.

1. No existía intencionalidad, ni absoluta ni relativa, de cambio. Existe falta absoluta de intencionalidad en los casos frecuentes en los que un grupo gestor plantea un encargo que en realidad, consciente o inconscientemente no pretende llevar a cabo.
2. Hay fallas estratégicas en la gestión del cambio.
 - a) No está adecuadamente identificado el nivel focal de la intervención.
 - b) La isotopía elegida es inadecuada, es decir que no sirve el plano de referencia para la significación del problema para el cual el cambio propuesto pretende ser solución.
 - c) El cambio no ha sido bien tipificado. Por ejemplo, en una empresa familiar que quiere profesionalizarse como si fuera un cambio innovativo, cuando es más apropiado considerarlo como un cambio de identidad.
3. Hay fallas en el encuadre de trabajo. El encuadre no ha sido claramente especificado. Por ejemplo, los participantes no tienen sus roles claramente establecidos, o no se han especificado los recursos y los plazos de ejecución.
4. Hay fallas en la comunicación. Existe una relación simbiótica entre organización y comunicación. La comunicación en torno a los cambios debe ser objeto de diseño, tanto como los cambios mismos. Muchas veces se producen mensajes que se desautorizan recíprocamente.

El cambio como una reingeniería de procesos

Por otra parte, Michael Hammer y James Champy en su libro “Reingeniería” (Editorial Norma, 1993) analizan los procesos y su importancia:

“Muchas personas creen que estas compañías reaccionarían vigorosamente si sólo contarán con el producto o servicio adecuado para los tiempos. Nosotros rechazamos ese modo de pensar porque los productos tienen un ciclo de vida limitado, e incluso los mejores pronto quedan obsoletos. No son los productos sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores, los ganadores hacen buenos productos.”

Trabajar diariamente bajo un marco ágil es repensar los procesos de trabajo. Ambos autores plantean que la reingeniería es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevénidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente.

Hammer y Champy reconocen las dinámicas y los pasos que se deben introducir para generar el cambio. Remarcan que al llegar el momento de instalar el nuevo proceso, los de adentro actuarán como agentes clave para convencer al resto de la organización de que acepte los cambios. Sin embargo, los de adentro no pueden por sí solos rediseñar un proceso. Sus perspectivas individuales quizá sean demasiado estrechas. Un equipo compuesto exclusivamente de miembros de adentro tenderá a volver a crear lo que ya existe, quizá con una mejora de un 10 por ciento. Permanecerá dentro del marco del proceso existente pero no quebrantará. Para entender lo que se va a cambiar, el equipo necesita gente de adentro, pero para cambiarlo, necesita elementos destructivos. Éstos son los de afuera. Los de afuera son personas que no están involucradas en el proceso. Tiene que saber escuchar y ser buenos comunicadores. Tienen que pensar en grande y ser rápidos aprendices puesto que tendrán que aprender mucho en muy poco tiempo acerca de cada uno de los procesos en los que va intervenir. Este rol lo puede cumplir un equipo de la institución que está generando la reingeniería pero ajeno al proceso o también una consultora externa.

Además del rol de un agente externo en el proceso de cambio, los autores identifican la dificultad que puede atravesar un equipo para atravesar el cambio. El tremendo problema de persuadir a la gente dentro de una organización, de que acoja, o por lo menos no obstaculice, la perspectiva de un cambio muy grande. Hacer que la gente acepte la idea de

un cambio radical en su vida de trabajo, en su empleo, no es una guerra que se gane en una sola batalla. Es una campaña educativa y de comunicaciones que acompaña la reingeniería desde el principio hasta el fin. Es un trabajo de persuasión que comienza con la convicción de que es necesario rediseñar, y no termina hasta que los procesos rediseñados estén ya funcionando. Desde la Dirección, dos mensajes son claves para el personal. El primero de ellos es: Aquí es donde estamos y ésta es la razón por la cual la compañía no puede quedarse donde está. El segundo es: Aquí es donde tenemos que llegar como compañía. El primero de estos mensajes tiene que ser un argumento convincente a favor del cambio. El segundo mensaje, lo que la compañía tiene que llegar a ser, les da los empleados una meta específica por la cual trabajar.

La reingeniería, como proceso de cambio, tiene que ser un proceso iterativo. Casi nunca se avanza en línea recta, paso tras paso. Las compañías no se diseñan en una forma limpia y ordenada. Empiezan con una visión global y la refinan y modifican a medida que avanzan hacia su realización.

Un sistema de gestión de la calidad

Como mencionaron los anteriores autores, no son los productos sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito en el largo plazo. La búsqueda de un cambio en una organización no puede ser por el cambio en sí mismo, solo por cambiar. El Banco Nación, en su búsqueda de aplicar metodologías ágiles, debe tener en claro el objetivo de sumar ese marco de trabajo. ¿Es brindar una mejor calidad al cliente? ¿Aplicar metodologías ágiles porque está de moda en el mundo financiero? Si el objetivo de las metodologías ágiles es brindar un producto y/o servicio al cliente en plazos más cortos de tiempo y teniendo en cuenta sus necesidades, la aplicación de un sistema de gestión de la calidad puede brindar un marco para la aplicación de las metodologías y su continuidad en el tiempo.

¿Qué es un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)? Según la Norma ISO 9000:2015:

“Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes. El SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo. Un SGC proporciona los medios para identificar las

acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios”.

Las metodologías ágiles son una herramienta para lograr la mejora continua de los procesos centrales de un negocio, en el caso analizado, el negocio comercial del Banco Nación. Un SGC está por encima de las metodologías ágiles.

La Norma ISO 9000:2015 proporciona los conceptos fundamentales, los principios y conceptos para los sistemas de gestión de la calidad. La Norma ayuda al usuario a entender los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario de gestión de la calidad para que pueda implementar un SGC en una organización. La Norma propone las líneas de acción para aplicar un SGC con el objetivo de alcanzar el éxito de la empresa por medio de la implementación del sistema de acuerdo a los lineamientos de la Norma.

Capítulo 6. IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍAS ÁGILES EN LA CASA CENTRAL DEL BANCO NACIÓN

Por decisión del Honorable Directorio del Banco Nación se aprobó la aplicación de metodologías ágiles en toda la Subgerencia General de Banca de Negocios a finales del 2019. Esta Subgerencia engloba todas las áreas comerciales dirigidas a banca personas y banca empresas. Para impulsar el proceso de agilidad se creó una Gerencia Departamental específica para dicho fin. El comienzo del proyecto comenzó con la contratación de una consultora que tuvo la responsabilidad de iniciar el proceso de agilidad en la Casa Central del Banco Nación. Los primeros pasos consistieron en el armado de un pequeño grupo de personas las cuales trabajaron bajo el marco de agilidad (ceremonias y utilización de herramientas ágiles) con el fin de constituir un primer grupo de trabajo. Ese primer grupo se constituyó con el foco puesto en la expansión del marco de trabajo ágil a toda la Subgerencia General de Banca de Negocios. El grupo inicial trabajó bajo el marco ágil, certificó en las metodologías y comenzó con el proceso de extensión de la nueva forma de trabajo a las demás áreas.

Actualmente existe un plan de trabajo, el cual es denominado Épica por el área de agilidad que avanza por las distintas áreas llevando a cabo un plan de trabajo que consta de:

1. Realizar capacitaciones a las personas que comenzarán a trabajar con la metodología ágil
2. Tener reuniones con las cabezas de los grupos para capacitar en la metodología y enseñar las herramientas y ceremonias a utilizar diariamente
3. Colaborar en el armado de los proyectos a realizar durante los sprints (nombre que reciben los proyectos de trabajo de una duración entre una y dos semanas)
4. Lanzar el proceso a través de las primeras ceremonias: planning, daily, sprint, retrospectiva y review
5. Acompañar a los equipos hasta que encuentren una dinámica autónoma.

En el año 2024 el Banco Nación se encuentra con una nueva gestión y con un Directorio con un horizonte de trabajo que apuntaría a su reducción o conversión en sociedad anónima. En el decreto DNU 70/2023 se menciona:

“...Que para ello es necesario modificar el status jurídico de las empresas públicas, reconvirtiéndolas en Sociedades Anónimas, acordes al régimen de la Ley General de Sociedades.

Que este cambio tendrá el extraordinario beneficio de mejorar la transparencia y el gobierno corporativo de esas empresas, al tiempo que tendrá la virtud de facilitar la transferencia de las acciones a sus empleados, en los casos en que se quiera avanzar en este sentido, en uso de las prerrogativas de la Ley N°23.696.

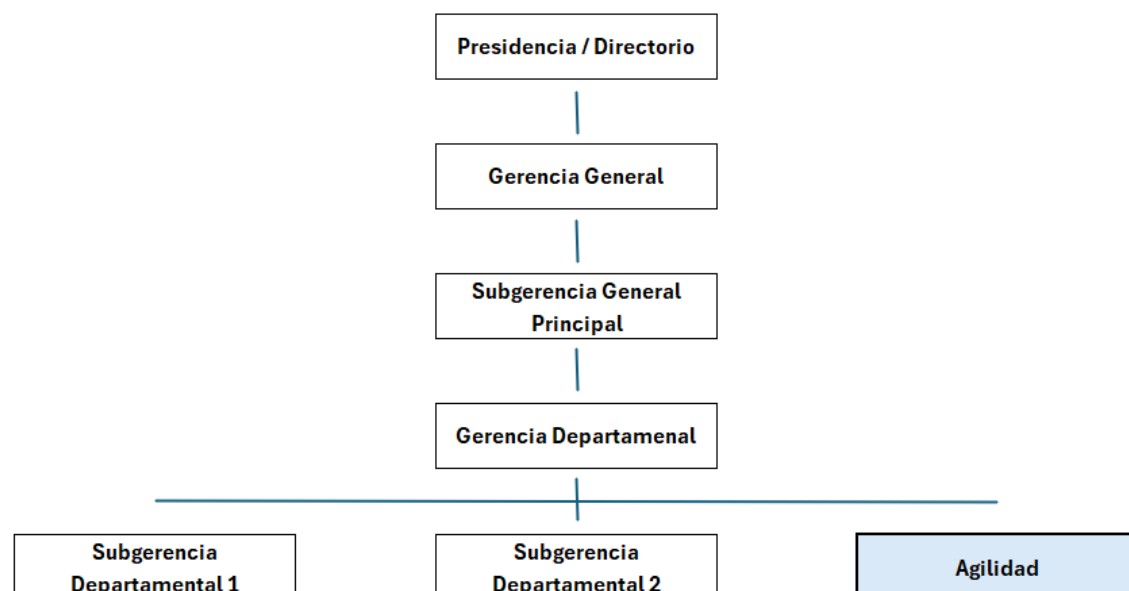
Que con este cambio desaparecerán las figuras jurídicas de las Sociedades del Estado, reguladas por la Ley N° 20.705, las Empresas del Estado previstas en la Ley N° 13.653 y las Sociedades de Economía Mixta contempladas en el Decreto - Ley N° 15.349/46.

Que, del mismo modo, se modifica el capítulo del Programa de Propiedad Participada de la Ley N° 23.696, a los fines de facilitar el traspaso de las acciones de las empresas actualmente estatales a sus empleados.

Que, adicionalmente, deben incluirse cambios en la Ley N° 21.799 para adecuar al BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA a su nueva configuración societaria...”

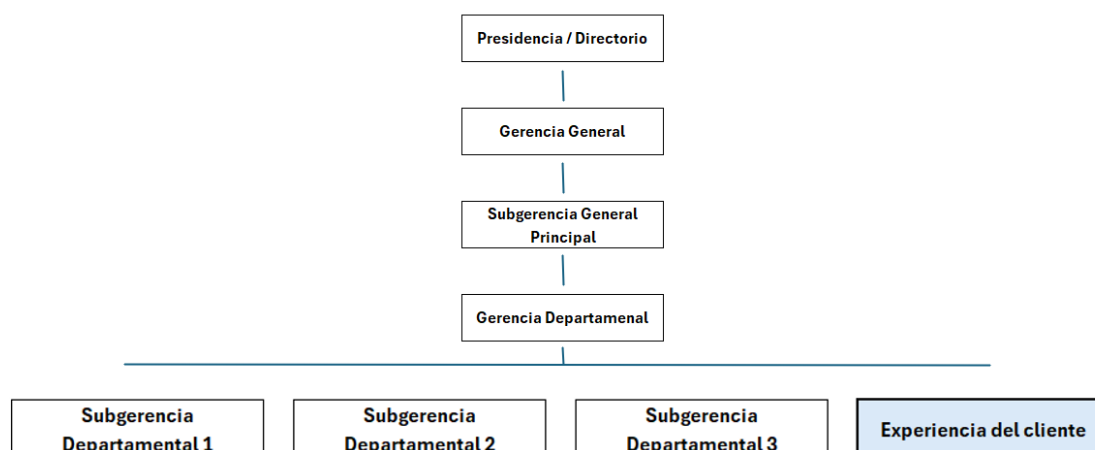
Entre los distintos pasos que está realizando la nueva gestión dentro del Banco Nación, se aprobó un cambio en la estructura:

Anterior organigrama con la presencia del área de Agilidad:



Fuente: Elaboración propia

Nuevo organigrama aprobado, el área de Agilidad ya fue absorbida por otra estructura:



Fuente: Elaboración propia

Anteriormente, el área de Agilidad tenía asignado un cargo 4 (Subgerente Departamental). Ahora no figura dentro del organigrama y sus tareas están dentro de Experiencia del cliente perdiendo relevancia y autonomía dentro del organigrama. El objetivo de la modificación estructural es superior a cambiar solo el área de agilidad dado que todas las estructuras se achicaron y varias pasaron a estar dentro de otras estructuras reduciendo el nivel de reporte.

Adicionalmente a esta modificación, como se mencionó con anterioridad, todas las áreas que estaban trabajando bajo un entorno ágil, contaban con un software de carga de tareas llamado Trello. Desde marzo del 2024, la herramienta pasó a tener un costo que el Banco Nación no aprobó abonar. Esto generó que las opciones de trabajo y carga de tareas dentro del software Trello sea limitada, impactando en el ánimo de las personas que lo utilizan.

El cambio de estructura y la falta de pago de una licencia para el uso del Trello, son dos llamados de atención sobre la importancia que le otorga la Superioridad al proceso de agilidad que se está llevando a cabo.

Para analizar el grado de avance de implementación del marco ágil en la Casa Central realicé una serie de encuestas a personas que están trabajando con la metodología o recién comienzan. En las reuniones realicé preguntas sobre los siguientes ejes:

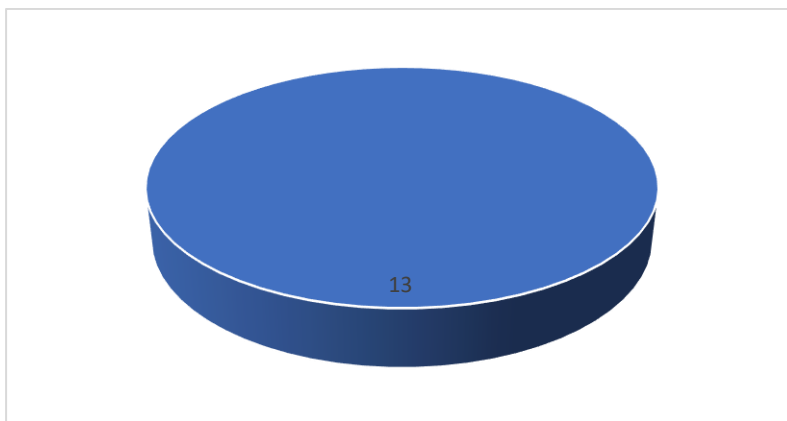
1. ¿Está utilizando metodologías ágiles en su trabajo?
2. ¿En qué casos concretos está utilizando metodologías ágiles?

3. ¿Por qué utiliza metodologías ágiles?
4. ¿Que sentís que aportan estas herramientas en tu tarea diaria?
5. De qué depende que las sigas utilizando en los próximos meses/años?
6. ¿Qué factores ayudan a que utilices las metodologías ágiles?
7. ¿Qué factores obstaculizan la utilización de estas herramientas?
8. ¿Si en los próximos meses no se utilizaran estas herramientas, las seguirías utilizando?

La encuesta se distribuyó a 13 personas de las áreas de Gestión Comercial Empresas y Riesgo. Además de entrevistar a personas que trabajan con metodologías, tuve reuniones con parte del equipo que impulsa la agilidad desde la Gerencia creada dentro del Banco y con una referente del área de Banca Digital Empresas dado que allí se está trabajando en un entorno ágil y horizontal entre varias áreas.

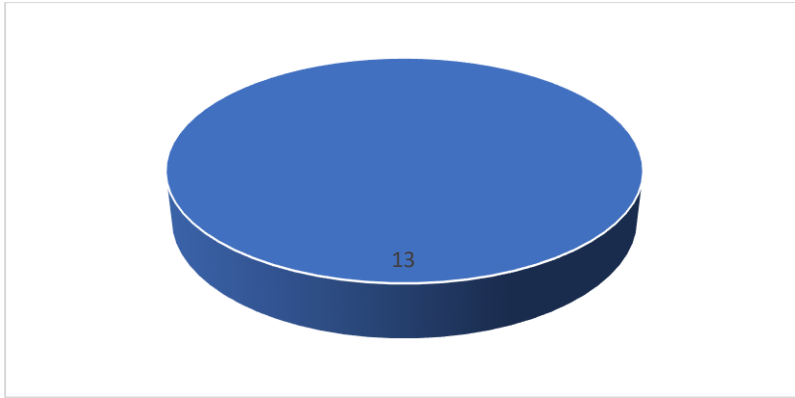
Resultado de las encuestas:

1. ¿Está utilizando metodologías ágiles en su trabajo?



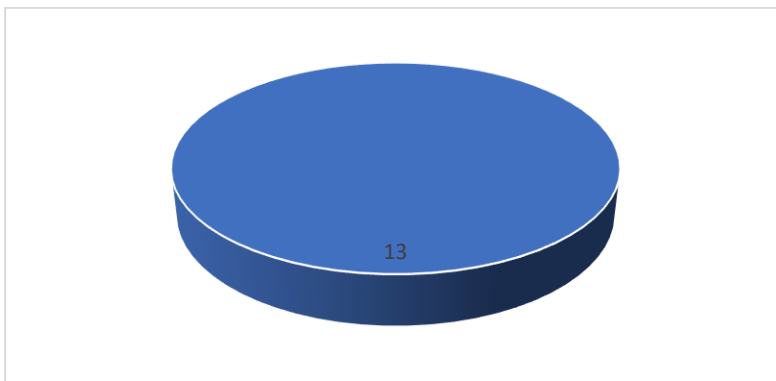
De las personas entrevistadas, 12 responden que están utilizando metodologías ágiles. Una de las personas, certificada en metodologías, responde que el uso de las metodologías es parcial y solo está utilizando el Trello (herramienta web para cargar tareas y hacer el seguimiento) y que esa sola tarea no implicaría estar trabajando en un marco ágil.

2. ¿En qué casos concretos está utilizando metodologías ágiles?



Todos utilizan metodologías ágiles para cargar sus tareas diarias.

3. ¿Por qué utiliza metodologías ágiles?



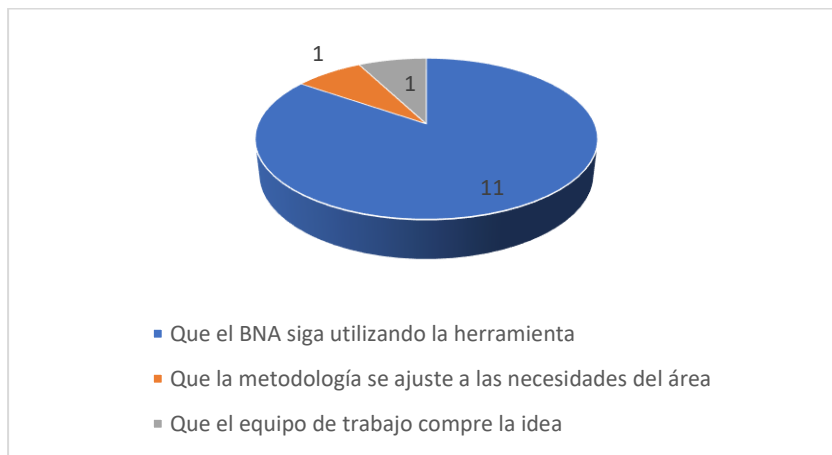
Todos responden que lo realizan por disposición de la organización. En muchas de las respuestas, además de puntualizar lo anterior, destacan que la herramienta es positiva y que es una modalidad de trabajo que el mercado en general la utiliza.

4. ¿Qué sentís que aportan estas herramientas en tu tarea diaria?



En esta pregunta aparecen más opciones en las respuestas. Para las entrevistas tomé de referencia equipos con tareas comerciales y de riesgo crediticio. Las personas del área comercial son las que valoraron positivamente a la agilidad (10). El área de riesgo crediticio está trabajando con la metodología hace más tiempo y manifiestan inconformismo al destacar que la agilidad no les suma en las tareas (1) o solo sirve para proyectos y tareas comerciales, no para la tarea diaria.

5. De qué depende que las sigas utilizando en los próximos meses/años?



En esta respuesta la mayoría utiliza la herramienta y la seguirá utilizando si el Banco dispone que se siga trabajando en el marco de trabajo ágil. Dos de las personas encuestadas, además de puntualizar lo anterior, remarcaron que es importante que todo el Banco Nación esté utilizando la herramienta.

6. ¿Qué factores ayudan a que utilices las metodologías ágiles?



En esta pregunta aparecen varias respuestas y visiones en una sola pregunta. Convencimiento de algunos en que la metodología ayuda para la organización (3) y el trabajo en equipo (2). Después algunos la asocian con una herramienta que permite trabajar home-office, cambiar la manera de trabajar, mejorar la comunicación. Una persona no ve aportes en la herramienta y otra pide más compromiso de la Superioridad con la agilidad. Dos Subgerentes mencionaron que colabora en el uso el factor que la Superioridad está incentivando el uso de la herramienta y también visualizar que el uso está dando resultados positivos. Con la mayor puntuación, se presenta organización de tareas (5) y compromiso de la Superioridad con la agilidad (4)

7. ¿Qué factores obstaculizan la utilización de estas herramientas?

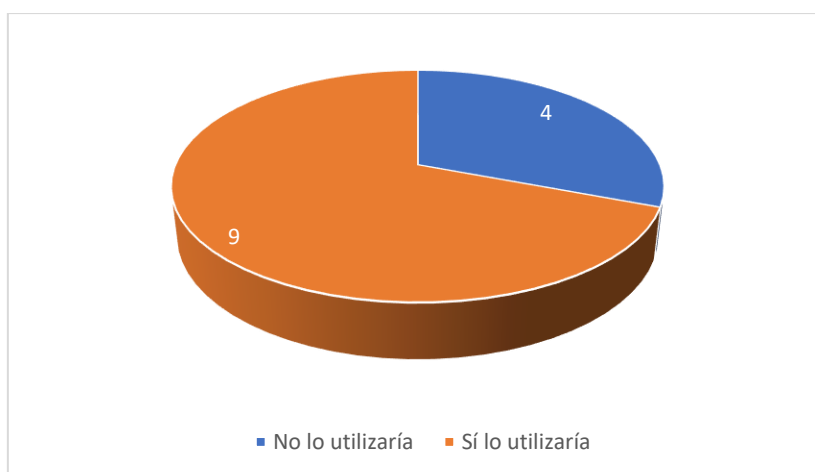


Nuevamente hay heterogeneidad en las respuestas. Afloran tres comentarios preponderantes:

- No aporta agilidad al trabajo que hacemos: Al ser la herramienta rígida, no permite cargar la tarea que se realiza en su totalidad o ralentiza tareas al tener la necesidad de cargarlas.
- No todas las áreas usan agilidad: Es un comentario muy común. El esfuerzo de los equipos en realizar la carga de cada tarea, no lo ven reflejado en otras áreas del banco que no usan metodologías ágiles.
- No renovación de la licencia del Trello: El sistema de carga de tareas (Trello) llegó a su fecha límite para carga gratuita. El Banco Nación decidió no abonar el costo mensual

por lo cual la carga diaria de tareas se vio afectada y las personas pueden cargar pero con limitaciones al tratarse de un software gratuito y con ciertas limitaciones.

8. ¿Si en los próximos meses no se utilizaran estas herramientas, las seguirías utilizando?



El área comercial (9 respuestas, nueve integrantes de dicha área) se mostraron más interesados en usar la herramienta, aunque el Banco Nación decidiera discontinuarla. Continuar usándola con condiciones de flexibilidad en su uso, todos los miembros del equipo usándola, posibilidades técnicas de uso. Las otras cuatro personas son del área de Riesgo y no toman la herramienta como un factor que suma a su tarea diaria.

Adicionalmente a las entrevistas con personas que están trabajando en un marco ágil, tuve encuentros con dos personas de la Gerencia de agilidad del Banco: la Subgerente departamental que encabeza el área de agilidad y un desarrollador que está trabajando con los equipos de cada área en la implementación de la metodología. Por otra parte, además de la experiencia ágil descrita en las encuestas, entrevisté a una referente del proceso de implementación de la nueva Banca Digital Empresa. Es una experiencia en el banco donde varias áreas trabajan integralmente y bajo un marco ágil llegando a testeo con el cliente.

Entrevista con el desarrollador

El entrevistado es un desarrollador dentro de una célula de trabajo denominada “Mundo ágil”, célula creada hace un año. La célula aplica agilidad y tiene como función implementar agilidad en la Subgerencia General de Negocios. La persona entrevistada tiene dos años en el área de agilidad. No participó en el inicio del programa en el año 2019. Tuvo contacto con la consultora solo como miembro del equipo capacitado por ellos. La consultora llevó adelante la capacitación de los primeros agilistas y la formación de los primeros equipos ágiles del Banco. La agilidad además de implementarse en el Banco se encuentra en la normativa interna de la institución. Son documentos publicados donde se explica la agilidad y sus características principales, manifiesto ágil, formas de trabajo, ceremonias y roles. Son las pautas de negocio de cómo se aplica agilidad en todo el negocio.

Además de la norma, hay una resolución del Directorio donde se menciona la estrategia, cuál es el modelo y los pasos paulatinos para seguir para implementar agilidad en la Subgerencia General de Negocios.

Cuestionario:

¿Qué es necesario y fundamental para aplicar la agilidad en los equipos?

Equipos chicos, células de no más de 10 personas, condición necesaria para la metodología ágil. Necesitas apertura mental, romper con lo estructural. Necesitas comunicación. Necesitas la seguridad psicológica del equipo. Apertura mental. Necesitas sí o sí apoyo de la cabeza. Hay un objetivo clave de cambio cultural. Entender que como cambio cultural estas beneficiando tu negocio. Hay ejemplos en el mundo de empresas exitosas con modelos de gestión inspirados en la agilidad donde las estructuras son más horizontales. Por eso es necesario el convencimiento de la cabeza. Lo ideal es construir desde arriba y desde abajo. A veces se comienza desde arriba, o desde abajo, depende el equipo. Lo importante es conformar equipos, como el Barcelona de Messi. Un equipo vs la imagen de solo un grupo. Lo clave es conformar equipos con habilidades diferentes con una misma visión coordinados por el scrum master. Se comienza con equipos chicos con una primera experiencia ágil, colonizando mentes.

¿Obstáculos para la implementación?

La falta de apoyo de las cabezas. La capacidad que tiene la gente de decir no quiero, no me importa y no pasa nada. Esto en una empresa privada no pasa. En una empresa privada si no te subís te bajan. También entender que no todo es agilizable. Ese es un error de intentar agilizar

cosas que no son agilizables, eso puede tener consecuencias a largo plazo porque se mina el camino a largo plazo. Por ejemplo, no tiene sentido aplicar agilidad en el área de choferes del Banco Nación. Es agilizable hasta cierto punto, abriendo la mente. Abriendo espacios para que la gente opine a través de desarrollos.

La gente trae ideas para mejorar maneras de trabajar. La falla es tratar de llevar a la agilidad a un extremo o ser un fundamentalista en lugares donde la agilidad se tiene que acomodar al lugar que quiere agilizar. A veces es conveniente en agilidad empujar un poco de más y después regular. Primero se abraza la agilidad y después se pasa a la flexibilidad.

Entrevista con la Subgerente departamental del área de agilidad

Líder de la Subgerencia de agilidad que tiene a cargo la implementación de agilidad en toda la Subgerencia General de Negocios. Se creó con una intención y sufrió cambios a raíz de la creación de la Gerencia de Redes de Sucursales. Según la entrevistada no tienen una implementación cross sino solo en la Subgerencia General de Negocios. No se puede implementar de punta a punta. Incluso la Subgerencia General de Tecnología y Organización no trabaja en un marco ágil. Solo se implementan en la Subgerencia General de Negocios. Una vez finalizado el plan de implementación de agilidad se formará el Comité de Excelencia, avanzando hacia el escalamiento de la agilidad en células diferentes de trabajo y supervisión. El primer paso es implementar todo abajo para después hacer el escalamiento. Antes estaba la red de sucursales en el plan de agilidad, pero se pasó al plan del año que viene. Se implementará agilidad en las Gerencias Zonales, no en las sucursales. Implementar en la sucursal, al ser tan operativo no sería productivo. Son áreas muy operativas, se pueden en algunas áreas comerciales de las sucursales, pero con la metodología Canvas. Este plan se vio afectado con el cambio de estructura. Se pretende avanzar con toda Casa Central y después escalarlo. Casa central en su área de negocios. Siempre en negocios. Sería bueno que estén todos para trabajar en un mundo multidisciplinario. No hay decisión Gerencial de trabajar en conjunto. Hay experiencias de trabajo con todas las área con marco ágil en el proyecto de banca digital empresas, 100% multidisciplinario.

Ya se terminó el contrato con la consultora por cuestiones económicas. Se avanzó internamente desde los expertos de agilidad por eso el proceso es más lento al no contar con el acompañamiento de la consultora y ser pocos en el área.

Cuestionario:

¿Obstáculos para la implementación?

Tradicionalidad de las personas. Se necesitan líderes ágiles. El mayor obstáculo son los detractores al cambio. Algunos no se transforman nunca, otros creen estar transformados, pero en la práctica no están. La estructura del Banco Nación es verticalista. Los líderes deben ser ágiles, con un cambio de mindset muy grande. Es una institución muy vieja de estructura tradicionalista. El gran promotor del cambio es el Subgerente General de Negocios. También en los niveles más bajos se encuentran líderes con perfil tradicionalista. Lo que se ve afectado es el cómo trabajar. Existen también líderes ágiles y se busca promocionarlos.

¿Factores que colaboraron con la implementación?

La visión del subgerente general. La predisposición de la camada joven que valida lo que esta en el mercado. Saben que trabajar con agilidad es mejor que lo tradicional. Están abiertos y hablan con el resto del mercado. Saben de otras empresas que trabajan con agilidad, son muy promotores. Lo bueno y lo malo. El promotor y el detractor marca la velocidad de implementación.

El área tiene un plan de trabajo. Tienen muchas capacitaciones y webinar. Actualmente se están capacitando en la Universidad Di Tella en agilidad. Hoy se sabe que no solo es necesario implementar scrum. El scrum no tiene sentido en lo operativo, es de baja adaptación scrum. En algunos casos se debería avanzar con Canvas.

En los pasos del cambio la Gerencia no tiene un autor/escritor que se toma de referencia. El área se capacita y participa en una comunidad de agilistas de bancos nacionales. Se comparten buenas prácticas. Están todos los bancos. Galicia, Santander, Macro, Credicoop con distintos niveles de avance en implementación de agilidad. Antes se seguían los lineamientos de uno de los creadores del manifiesto ágil y se seguían sus pasos para llevar a cabo la agilidad. Con el tiempo se fue creando un modelo Banco Nación y se cedió en algunas cosas y otras no. En el proceso aparecieron las paradojas de Banco Nación. Hoy se suman más metodologías ágiles además de Scrum, sumando Canvan y Lean a los equipos en capacitación.

Entrevista con referente de Banca Electrónica Empresas

El Banco Nación tiene la necesidad de modernizar su Banca Digital de atención a empresas, una herramienta similar a un home banking pero para empresas. En esta modernización intervienen:

- El proveedor que le brinda al banco el software y lo modifica a demanda
- El Banco en sus diversas áreas: Negocio comercial, Organización, Gestión de requerimientos
- El cliente que realiza el test del nuevo software y provee feedback

Mónica, la persona entrevistada, resalta los principales aspectos del proceso:

- Es un proyecto híbrido en cuanto a uso del marco ágil de trabajo
- Ningún proyecto es ágil en ninguna organización en su totalidad
- La agilidad muta, no es como la teoría
- Se está utilizando agilidad en el trabajo de los equipos
- Lo más valioso de la experiencia es la interacción entre las áreas
- La agilidad se usa para refinar con el proveedor los avances
- Refinamiento donde intervienen todos los actores: Cliente, organización, técnicos, usuarios. Luego de la reunión cada uno se lleva tareas y aporta su voz
- Luego del encuentro se genera un documento conjunto para que todos lo aprueben.
- Trabajar en un entorno ágil e integrado entre áreas es un gran avance para el Banco Nación
- La cultura del Banco Nación dificulta en ciertas ocasiones las dinámicas de trabajo
- En cuanto a los eventos de la agilidad (daily, review, planning) algunos lo hacen y otros no.
- Mucho del avance o retroceso de las iniciativas depende del área de Negocio Comercial
- El cliente final participa en las pruebas del producto.
- El cliente devuelve un feedback de la prueba del producto
- La agilidad como forma de trabajo provee orden, integración entre las áreas, ayuda a delimitar tareas.
- Un obstáculo es la prioridad que le da cada área a los avances y pendientes
- Otro obstáculo es que el área de Negocio Comercial no da prioridad para acompañar en las demandas y necesidades.

Capítulo 7. CONCLUSIONES

En esta etapa final se realiza un análisis de los objetivos planteados al inicio de la tesina.

Objetivo general

Analizar el concepto de cambio organizacional desde sus distintas aristas y utilizarlo como herramienta para describir y analizar el proceso de implementación de metodologías ágiles en la Casa Central del Banco Nación (2019-2024).

Tanto en John Kotter como Mario Krieger se exponen las distintas etapas en un proceso de cambio que se pueden observar in situ en la implementación de la agilidad en el Banco Nación. Siguiendo lo planteado por Kotter, se generó en el Banco un grupo inicial de trabajo que a través de una idea, extendió la necesidad de cambio al resto de la organización. No estuvo presente el grado de urgencia como premisa al momento de capacitar nuevos grupos (etapa presente en el esquema de Kotter). No se propuso la extensión de la agilidad como una urgencia, sino como algo necesario, propio de una disposición de la Superioridad y un contexto de cambio en todos los bancos. Kotter y Krieger también mencionan la necesidad de institucionalizar luego de conseguidos los primeros logros y consolidarlo en la estructura jerárquica. Por su parte, Krieger introduce al autor Kurt Lewin para describir los pasos del cambio:

1. Preparación para el cambio: Etapa ya realizada en el Banco
2. Movimiento o cambio: Etapa en su parte final
3. Institucionalización del cambio: Desafío actual en el cual se encuentra el proceso de cambio hacia la agilidad.

Según el autor, en la institucionalización del cambio, este se estabiliza si se institucionaliza en la cultura pública. Un aspecto esencial en este proceso es que el cambio se vea reflejado en la normativa, que es finalmente pautas de conducta y establece procedimientos. De no generarse esto, la posibilidad de que se vuelva al anterior comportamiento es muy posible. Esta etapa es el desafío actual para el éxito e institucionalización de la agilidad en el Banco. El cambio en la estructura (pérdida de presencia en el organigrama como subgerencia) y la no renovación de la licencia de la aplicación del Trello, son dos llamados de atención sobre el futuro de la agilidad. Los conceptos de agilidad, scrum, eventos de scrum están presentes en la Intranet del Banco

pero no como procedimientos. Figuran como pautas y a conocimiento del personal de la Institución. No se realizan controles o auditorías sobre su cumplimiento desde áreas internas del Banco o desde el mismo equipo de agilidad. Una vez finalizada la capacitación y acompañados los grupos durante los primeros cuatro eventos (alrededor de dos meses), ya no se los acompaña constantemente y no se los audita sobre el cumplimiento de las pautas de trabajo de la agilidad.

Con respecto al objetivo general planteado, fue cumplido en cuanto a la consulta de varios autores especializados en la temática de cambio organizacional y sus observaciones fueron utilizadas para analizar el proceso de cambio en el Banco Nación y su grado de avance y estadio.

Objetivos específicos

1. Detectar y analizar los obstáculos en la implementación de las metodologías ágiles en el área de análisis.
2. Describir los factores que dinamizaron o facilitadores de los cambios en la nueva metodología de trabajo.
3. Caracterizar los factores del liderazgo y el concepto de cambio organizacional para entender como impactan en la organización y en el avance y retroceso de adopción de metodologías ágiles en la Casa Central del Banco Nación.

- 1. Detectar y analizar los obstáculos en la implementación de las metodologías ágiles en el área de análisis.*

En este punto, se analizó de dos maneras:

- Opinión de las personas entrevistadas
- Obstáculos al cambio que mencionan los teóricos del cambio

En el análisis de las respuestas hay dos grupos: las personas que están trabajando con herramientas de agilidad y los que son parte del equipo que implementa agilidad.

Los grupos que realizan tareas no comerciales (análisis de riesgo) encuentran que las herramientas que provee la agilidad no sirven para su tarea. Son rígidas y ralentizan su trabajo cotidiano. Los equipos comerciales encuentran un mayor provecho en la agilidad pero o se

sienten solos al utilizarla (no todo el Banco está trabajando con agilidad) o la no renovación de la licencia del Trello genera perplejidad de la seriedad del proceso.

Los comentarios de las personas dentro del equipo de implementación de agilidad se los puede sintetizar en cuatro aspectos:

- Jefatura: Es necesario el compromiso de los jefes en el cambio y líderes ágiles para impulsarlo.
- Equipos: Al ser un banco público, si alguna persona no quiere trabajar con pautas ágiles, puede decir que no sin consecuencia para el trabajador. También hay detractores del cambio entre las personas.
- Estructura: Es un banco tradicional, con estructuras muy verticales.
- Agilidad en sí y cómo adaptarla: El afán por implementar agilidad puede llevar a querer llevarla a estructuras que no ameritan trabajar en ese marco de trabajo.

En el análisis de los entrevistados y sus opiniones sobre los obstáculos a la implementación de la agilidad y los factores dinamizantes, se los puede agrupar en dos grupos:

FACTORES DINAMIZANTES	OBSTÁCULOS PARA EL CAMBIO
Compromiso de la Superioridad con el cambio	Sesgo cultural tradicional en las personas y en el Banco
Trabajo en equipos reducidos para impulsar el cambio	Falta de apoyo de los jefes
Comunicación	Falta de compromiso del personal
Utilidad de la agilidad en la tarea diaria	Tareas difíciles de volverlas ágiles
Apertura mental de las personas sujetas al cambio	No todas las áreas que trabajen con marcos ágiles
	No renovación de la licencia de la herramienta para cargar tareas (Trello)

Fuente: Elaboración propia.

En las entrevistas, el compromiso de la Superioridad y conformar equipos de trabajo, surgieron como los factores que más colaboraban con trabajar sobre un marco ágil la tarea diaria. Con respecto a obstáculos, el sesgo cultural tradicional, la falta de apoyo de los jefes y el bajo compromiso del personal resaltaban como los obstáculos con más consenso entre los entrevistados.

Los autores analizados puntualizan los siguientes obstáculos de manera sintética:

KOTTER	Burocracias paralizantes - Miedo a lo desconocido - Miedo a perder poder
CHURBA	Resistencia - Mantenerse en el lugar - Aversión al riesgo - Seres de costumbres
MAXWELL	Incomodidad con lo nuevo - Miedo al ridículo - Soledad en el proceso - Existencia de silos - Mantener status quo
BACHRACH	Emocional - Pensamientos negativos - Resistencia al cambio
KRIEGER	Dificultad propia de lo público - Cultura - Burocratismo - Exceso de normativa - Gente que resiste el cambio - Relaciones de fuerza - Falta de intencionalidad en el cambio - Fallas en la estrategia del cambio - Fallas en la comunicación - Fallas en el encuadre del trabajo

Fuente: Elaboración propia

Del aporte de cada uno, el factor emocional es fuerte en la aversión al cambio. La presencia de estructuras y normas arraigadas. Se destaca el aporte de Krieger, que suma el factor de lo público como determinante en dificultar los procesos de cambio por su propia naturaleza.

2. *Describir los factores que dinamizaron o facilitadores de los cambios en la nueva metodología de trabajo.*

En las encuestas surgieron estos factores dinamizantes del cambio:

- Compromiso de la Superioridad en el uso y propagación de las metodologías
- La herramienta ordena el trabajo y fomenta el trabajo en equipo

Que la herramienta sirva para la tarea diaria y sobre todo el compromiso de la Gerencia en el uso de metodologías ágiles, colaboran en la implementación del cambio. Por su parte, los autores enfatizan en los siguientes aspectos o procesos para iniciar el cambio,

KOTTER	Inspirar y animar para superar obstáculos - Los 8 pasos sintetizados en: Sensación de urgencia, creación de equipos/voluntarios, éxitos, institucionalización, continuidad de los procesos, más gente comprometida - Educar - Esencial mostrar logros
CHURBA	El rol del cambio en el individuo - Rol de las emociones - Aprendizaje - Compromiso con el objetivo común - Un propósito elevado - El hacia dónde queremos llegar
MAXWELL	Darle tiempo a la gente para que procese los cambios - Los cambios críticos se llevan a cabo de adentro hacia afuera - Comprometer a las figuras claves - Frenar, hablar de manera clara y sencilla, dejar tiempo para que la gente procese las ideas - La aceptación es fundamental - Ser proactivo desde el principio - Apuntar siempre al éxito - Reforzar, reforzar, reforzar - Eliminar silos
BACHRACH	Salir zona de confort - El individuo necesita tiempo y motivación - Atacar comportamiento habitual - Tener un coach/maestro - Una motivación que sostenga el proceso - Cambiar el sistema de valores - La necesidad de la voluntad - El rol de las emociones - Lo nuevo debe ser practicado, repetido
KRIEGER	En las org. Públicas los cambios tienen tres dimensiones: Política, técnica y relacional/social - En un proceso de cambio es importante: Capacitación, buena comunicación, participación e involucramiento de las personas, negociación para acuerdos y las opciones autoritarias no son recomendables - Se deben seguir una serie de pasos: preparación para el cambio, movimiento hacia el cambio e institucionalización del cambio - Suficiente motivación - Para el cambio exitoso es necesario el involucramiento de los miembros clave de la organización - La creación de una motivación es un proceso complejo - Rol clave de las estructuras paralelas creadas para el aprendizaje y seguimiento del cambio - En la administración del proceso de cambio es importante: 1. Motivar el cambio, vencer las resistencias 2. Valores comunes para sustentar el cambio 3. Visión compartida de como verse al final 4. Desarrollar un compromiso en derredor de la misión 5. Apoyo político 6. Administrar la transición 7. Mantener el ritmo y direccionalidad del cambio 8. Desarrollar las competencias a través de capacitación 9. Reforzar las conductas a través de incentivos 10. Iniciar, guiar, monitorear, retroalimentar y facilitar el cambio
PRESS	Para el cambio, los que participan del proceso tienen que participar del proceso decisorio - Generar espacios para la innovación - Promover la participación
MELAMED-JALIF	Cuando se inicia el proceso de cambio, tener un mecanismo de comunicación adecuado - Los líderes tendrán a su cargo el proceso de cambio - El proceso de cambio comienza por convicción, se desarrolla por reaprendizaje y requiere disciplina y determinación
HAMMER-CHAMPY	Campaña educativa y de comunicaciones que acompaña la reingeniería hasta el fin - Rol de los de adentro para convencer a los otros

Fuente: Elaboración propia

Los autores comparten estos conceptos al pensar en factores dinamizadores de procesos de cambio:

- Educar y comunicar: Capacitar a los equipos en las nuevas dinámicas de trabajo, comunicar a toda la organización las nuevas pautas y continuar haciéndolo después de iniciado el proceso.
- Mostrar éxitos: Fundamental para que los miembros de los equipos confíen en que los cambios que se están realizando tienen un horizonte mejor que el anterior. Presentar un propósito elevado, común, hacia donde se está yendo con las modificaciones.

- Tiempos: Todos los autores coinciden en que el cambio es un proceso de etapas, donde hay que darle tiempo a la gente, a veces frenar. Reforzar las ideas, repetir los conceptos, guiar y retroalimentar.
- Emociones: El factor individuo es importante. Motivar al personal, trabajar en la voluntad de cada uno para salir de la zona de confort y adoptar el cambio. Es un cambio grupal y comienza en el cambio individual y las emociones por las que pasa la persona y suelen ser un obstáculo con origen en miedos al cambio. El rol de un coach/maestro puede ser importante para guiar a las personas en el tránsito.
- Participación: De cada miembro en las etapas del cambio, no solo ser afectados por el cambio sino ser partícipe de los nuevos diseños, pautas de trabajo, para sentirse parte del nuevo modelo y su génesis.
- Institucionalización: Fundamental para la solidificación del proceso. Última etapa donde las nuevas conductas y costumbres se hacen parte de la norma de la institución y el deber ser cotidiano.

3. *Caracterizar los factores del liderazgo y el concepto de cambio organizacional para entender como impactan en la organización y en el avance y retroceso de adopción de metodologías ágiles en la Casa Central del Banco Nación.*

Todos los autores, al analizar el proceso del cambio, exponen que puede ser un proceso con obstáculos y factores dinamizadores. La mayoría propone como primer paso el trazar un objetivo común, un propósito elevado, un horizonte que impulsa el cambio como meta a la cual llegar. En Kotter, el primer paso es esa gran oportunidad que finaliza con la institucionalización del cambio y sus nuevas conductas. Churba y Bachrach suman la dimensión individual y el rol de las emociones durante la metamorfosis del cambio. Krieger suma el factor de lo público que es determinante en el análisis del Banco Nación. Según el autor, el factor público en el cambio organizacional determina la poca adaptabilidad a los cambios sociales. En las organizaciones públicas hay elementos refractarios al cambio: cultura, burocratismo y los anclajes normativos. Como Kotter, identifica etapas en el proceso de cambio:

1. Percepción de la necesidad del cambio. Este punto es importante dado que no está la urgencia planteada por Kotter. La necesidad del cambio se encuentra en la implementación de metodologías ágiles en el Banco Nación, está en su génesis
2. Diagnóstico y búsqueda de soluciones a los problemas

3. Definición de las técnicas de intervención
4. Acumulación de poder necesario para llevar a cabo los cambios. Factor muy importante que aparece en el análisis de lo público y que suma para el caso del Banco Nación. En varias de las entrevistas, se manifestó la importancia del apoyo de la Superioridad en el proceso de implementación.
5. Planificación del cambio
6. Implementación del cambio
7. Institucionalización del cambio. Parte fundamental para la finalización del proceso y continuidad de este, sobretodo en una entidad pública. Como se menciona más arriba, el anclaje normativo es un elemento refractario del cambio pero también puede ser motorizador si logra cambiarse por las nuevas pautas de conductas. Si las nuevas costumbres son norma, se afianzan como forma de trabajo y patrón para control interno de cumplimiento de los procesos.

John Maxwell es el autor que más analiza el factor de liderazgo. Su gran aporte es pensar el rol del líder no como una figura autoritaria en la extensión del cambio en la organización. El rol del líder en el cambio es de construcción y de consenso. Según Maxwell, liderar el cambio puede ser difícil. El líder debe ser consciente de los temores al cambio en los equipos. Para impulsar el cambio debe sumar a las personas claves, **mandos medios** y comunicarles los cambios. Buscar aceptación. El líder no debe pensar en sí mismo, debe pensar en el nosotros. Es clave la confianza en el portador del cambio para que los equipos lo acompañen. El líder debe sumar, romper silos organizaciones para aumentar el compromiso y la participación de todos. Debe desafiar al proceso dado que el statu quo es fuerte.

Verificación de hipótesis de trabajo

Al comienzo de la tesina plantee que la hipótesis que se construirá a lo largo del proyecto es que el éxito en la adopción de prácticas ágiles en los equipos de trabajo del Banco Nación dependería de:

- Normalización de las metodologías ágiles
- Compromiso de los Mandos medios y/o Gerentes
- Trabajo con los equipos

Normalización de las metodologías ágiles

En el caso del Banco Nación, la estructura de trabajo bajo el marco scrum no se encuentra institucionalizada. En la normativa interna figura como pautas, pero no están presentes en los procedimientos de trabajo. Muchas de las tareas que llevan a cabo las sucursales y la Casa Central (alta de una cuenta, modificación de un dato de un cliente, baja de producto) se encuentran normados y con un procedimiento. El cumplimiento se verifica no solo a través del control de la superioridad sino también en auditorías internas y externas. El marco ágil de trabajo no figura en los procedimientos y/o la normativa interna del banco. La modalidad de trabajo ágil se mantuvo por iniciativa de los jefes y los equipos de trabajo, fruto del lanzamiento de la agilidad y su mantenimiento por la inercia de los primeros tiempos. Actualmente (Septiembre 2024), la rigidez inicial y cumplimiento de todas las etapas del marco ágil de trabajo ya no es el mismo, su adopción es dispar en las distintas áreas, el equipo de agilidad que inició la capacitación ya no está en contacto con las áreas y en varias áreas se volvió a la modalidad de trabajo anterior a la instauración de la agilidad.

Compromiso de los mandos medios y/o gerentes

Asociando la figura de mandos medios/gerentes al concepto de liderazgo, la superioridad cumplió en sus inicios el rol de líder que evoca John Maxwell:

- El rol del líder en el cambio es de construcción y de consenso.
- El líder debe ser consciente de los temores al cambio en los equipos.
- Para impulsar el cambio debe sumar a las personas claves, mandos medios y comunicarles los cambios. Buscar aceptación.
- El líder no debe pensar en sí mismo, debe pensar en el nosotros.
- El líder debe sumar, romper silos organizaciones para aumentar el compromiso y la participación de todos.
- Debe desafiar al proceso dado que el statu quo es fuerte.

El marco ágil define bien los roles de cada uno:

- Chief Product Owner: Rol asumido por un Gerente Departamental
- Product Owner: Rol asumido por los jefes de equipos y sus respectivos jefes (Subgerentes departamentales)
- Scrum master: Figura que iba variando en los equipos
- Desarrolladores: Miembros de los equipos

Los jefes incentivaron el cambio en el inicio del proceso. Respetaron cada uno de los eventos (daily, review, retrospectiva y sprint). Los eventos se continuaron hasta que diferentes circunstancias (eventos del banco que ameritaba que personal jerárquico y de equipos viaje al interior) llevaron a suspender, por decisión de la superioridad, los eventos del marco ágil. Esta suspensión se tornó de momentánea a casi permanente. La no continuidad de los eventos ágiles, al ser diarios y habituales, impactó de lleno en el día a día de los jefes y sus equipos. Como menciona Maxwell, Bachrach y Krieger en los procesos de cambios es fundamental:

- Reforzar, reforzar, reforzar
- Reforzar las conductas a través de incentivos
- Iniciar, guiar, monitorear, retroalimentar y facilitar el cambio
- Mantener el ritmo y direccionalidad del cambio
- Lo nuevo debe ser practicado, repetido y probado muchas veces

Trabajo con los equipos

El marco ágil de trabajo modifica la cotidianidad instaurando eventos donde los equipos deben coordinar tareas e informarse diariamente (daily) las tareas que realizaron el día anterior, las tareas a realizar en el día y si existen impedimentos para cumplirlas. El comienzo del trabajo bajo el marco ágil significó un aprendizaje para los equipos, un camino de adaptación y cambio. Los miembros de cada equipo fueron supervisados en un primer tiempo por los equipos capacitadores del área de agilidad y, una vez que tomaron la costumbre de realizar los eventos ágiles, tomaron la nueva dinámica de trabajo. La nueva modalidad de trabajo se mantuvo por la nueva dinámica de los equipos y el control de la superioridad en el seguimiento de los eventos scrum.

Los equipos, naturalmente, demandaban un cumplimiento de los eventos por parte de la superioridad. Cuando la superioridad dejó de lado el control y la rutina de los eventos, paulatinamente se dejaron de realizar los encuentros y la agilidad fue apagándose lentamente. Los miembros de los equipos, al no recibir nuevas indicaciones, volvieron a las maneras anteriores de trabajar sin un marco ágil.

el éxito en la adopción de prácticas ágiles en los equipos de trabajo del Banco Nación dependería de:

- Normalización de las metodologías ágiles
- Compromiso de los Mandos medios y/o Gerentes
- Trabajo con los equipos

La hipótesis planteada al principio finalmente se ratifica por lo expresado anteriormente. El éxito de la adopción de prácticas ágiles en el Banco Nación dependería de un triángulo que no fue completo y donde el compromiso de los Mandos medios y/o Gerentes y la normalización de las metodologías ágiles no acompañaron el proyecto.

Capítulo 8. PROPUESTAS DE MEJORA

Un marco ágil de trabajo y sus requisitos, características y roles destacados rememora la estructura de un sistema de gestión de la calidad. Según lo publicado en la web ISO:

“En términos muy sencillos, un sistema de gestión de la calidad (SGC) es un conjunto de procesos y responsabilidades claramente definidos que hacen que su empresa funcione como debe. Cada organización utiliza un SGC especializado, que comprende un **conjunto formal de políticas, procesos y procedimientos** establecidos para aumentar la satisfacción del consumidor. Un SGC guía a las organizaciones en la normalización y mejora de los controles de calidad en la fabricación, la prestación de servicios y otros procesos empresariales clave” (<https://www.iso.org/es/gestion-calidad/que-es-sgc>).

El triángulo necesario para el éxito de la adopción de las prácticas ágiles podría consolidarse a través de la implementación de un SGC basado en la Norma ISO 9001:2015. De acuerdo con lo mencionado en la Norma, su aplicación brindaría los siguientes beneficios a la organización:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

La Norma posee una estructura que serviría como guía para los equipos de trabajo en su día a día, manteniendo una rutina de trabajo y generación de resultados junto con el control propuesto desde la Norma a través de las auditorías internas. Con respecto a la normalización, la Norma posee un apartado de Información documentada (Norma ISO 9001:2015 7.5) donde hace referencia a la información necesaria requerida por la Norma y la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del SGC. No es requisito que el formato de la documentación sea papel, puede estar en soporte informático, pero al alcance ante auditorías de control.

El otro vértice necesario para el éxito de la agilidad en el Banco Nación es el Compromiso de los Mandos medios y/o Gerentes. La Norma es muy clara con respecto a este punto. El apartado

5 hace mención de la Dirección con el título de Liderazgo, un concepto afín a lo mencionado por varios autores en esta tesina. Según la Norma, la alta dirección de la organización debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

- a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el SGC, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
- c) asegurándose de la integración de los requisitos del SGC en los procesos de negocio de la organización;
- d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- e) asegurándose de que los recursos necesarios para el SGC estén disponibles;
- f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del SGC;
- g) asegurándose de que el SGC logre los resultados previstos;
- h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del SGC;
- i) promoviendo la mejora;
- j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

La adopción de un SGC es una decisión para tomar desde los más altos cargos jerárquicos de una organización. En el caso del Banco Nación debería tener la resolución positiva de su Directorio. El SGC propuesto por la Norma contempla un procedimiento diario de trabajo que abarca los tres vértices planteados en la hipótesis:

- Normalización
- Compromiso de los Mandos medios y/o Gerentes
- Trabajo con los equipos

El marco de trabajo ágil podría desenvolverse y tener mayor éxito dentro de un SGC en diálogo con las pautas propuestas por el Sistema y dentro de sus marcos colaborando no solo con la

primera etapa del cambio hacia la agilidad sino con el mantenimiento en el tiempo y su institucionalización.

GLOSARIO

Agilidad: Agilidad o Agile es un enfoque de gestión de proyectos flexible y moderno. Permite dividir proyectos más grandes en tareas más simples y manejables que luego se completan en iteraciones cortas conocidas como sprints. La agilidad permite que un equipo se adapte al cambio y complete el trabajo rápidamente. Mc Carthy Robert (2020).

Fintech: etimológicamente el término proviene de las palabras en inglés Finance and Technology, hace referencia a todas aquellas actividades que impliquen el empleo de la innovación y los desarrollos tecnológicos para el diseño, oferta y prestación de productos y servicios financieros.

Kanban: Es un modelo muy visual que permite ordenar las ideas con el objetivo de definir cuál será el modelo de negocio buscado. Es un modelo para determinar y crear modelos innovadores con el objetivo de generar valor para los clientes, definiendo y creando modelos de negocio innovadores a través de cuatro grandes áreas (los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica) que se desarrollan en nueve divisiones. El modelo Kanban permite tener una idea clara del proyecto con un simple golpe de vista.

Lean: Método que busca optimizar los procesos de gestión y productivos de la empresa que lo ponga en práctica. De este modo se utilizan menos recursos, por lo que cualquier proceso se convierte en más eficiente. Su máxima está en reducir la inversión, el tiempo y el esfuerzo.

Mandos medios: Los mandos medios son los jefes/responsables de cada área de una empresa. Es una figura situada entre los directivos y los empleados que principalmente se encarga de crear y gestionar los equipos de trabajo de una organización. Los mandos medios funcionan como puente que une la parte estratégica con la parte operativa de la empresa.

Metodologías ágiles: Engloba a varias formas de organizar la manera de trabajar que tienen puntos en común entre todas. Agilidad es una metodología de gestión de proyectos que puede considerarse una forma de pensar. Equipos autoorganizados y altamente motivados. Kanban y Scrum se consideran metodologías ágiles por compartir valores y principios de la agilidad. Mc Carthy Robert (2020).

Scrum: Es simplemente un marco que puede usar la mentalidad ágil para realizar un trabajo. El marco Scrum es un modelo de trabajo que es una excelente manera para que los equipos comiencen a practicar los principios de la agilidad y desarrollen productos valiosos sin

confusión. Uno de los mayores atributos del marco Scrum es que es fácil de adoptar para los equipos. Mc Carthy Robert (2020).

Scrum master: El marco Scrum se enfoca en desarrollar productos de manera incremental con el uso de equipos pequeños y autoorganizados. Un equipo Scrum debe tener más de tres miembros. Hay tres roles de equipo clave en Scrum: Scrum Master, Product Owner y el equipo de desarrollo. El Scrum Master es el responsable de guiar a los equipos para implementar el marco Scrum. El Scrum Master se asegura que todos los involucrados en el proceso cumplan con la teoría, las prácticas, las reglas y los valores Scrum. Mc Carthy Robert (2020).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Bachrach, Estanislao (2014). En cambio. Editorial Sudamericana.
- Coyle, Daniel (2018). Cuando las arañas tejen juntas pueden atar un león. Editorial Conecta.
- Churba, Andrea (2017). Lidera tu propio cambio. Editorial Granica.
- Cyment, Alan (s.f.). El espíritu de scrum
- Estado de la agilidad. Reporte número 14 (2020). <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report>
- Fassio, A, Pascual, L y Suárez, F. (2002). Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo. Ediciones Cooperativas.
- Forero Fernández, F. A. (2018). Implementación de la Metodología SCRUM en un Ambiente Bancario. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- ISO, sitio web. Disponible en la web – Consulta 26/10/2024.
- <https://www.iso.org/home.html>
- ISO 9000 (2015). Norma ISO 9000:2015 Fundamentos y Vocabulario – Traducción oficial IDT, Buenos Aires: IRAM, Referencia numérica: IRAM-ISO 9000:2015.
- ISO 9001 (2024). Norma ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos – Traducción oficial IDT, Buenos Aires: IRAM.
- Kotter, John (2015). Acelerar. Editorial Conecta
- Kotter, John y Holger Rathgeber (2017). Nuestro iceberg se derrite. Editorial Granica
- Kotter, John y Holger Rathgeber (2017). ¡Aquí no hacemos las cosas así! Editorial Conecta
- Krieger, Mario (2016). Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública. Editorial Errepar.
- Mc Carthy Robert (2020). El método agile. Editorial Robert Mc Carthy.
- Maxwell, John. (2018). Desarrolle el líder que está en usted 2.0. Editorial Grupo Nelson.

Melamed Alejandro y Fabián Jalife (2019). Diseña tu cambio. Estrategias para reinventar tu vida profesional. Editorial Paidós

Press, Eduardo (2008). Psicología de las organizaciones. Ediciones Macchi.

Project Management Institute (2020). 2° Estudio sobre el pulso de la agilidad en Argentina.

Romero, Mónica (2020). Implementación de Metodología Ágil en la Gestión de Proyectos de una Entidad Financiera en Ecuador

Schwaber Ken y Sutherland Jeff (2020). La guía scrum