

JUAN ANTONIO GÓMEZ

Y 9 PROFESIONALES DE RR HH

66

IDEAS PARA  
SER AGILE  
EN HR



Aumentar la efectividad, impulsar el negocio y poner a los empleados en el centro con altos niveles de motivación, compromiso y desarrollo.

PRÓLOGO DE XAVIER MARCET

# 66 Ideas para Ser Agile en HR

Primera edición: Julio 2021

Reservados todos los derechos.

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual. Si necesita fotocopiar o reproducir algún fragmento de esta obra, diríjase al autor o a CEDRO ([www.cedro.org](http://www.cedro.org))

Publicación:

<https://hragile.online>

[Info@hragile.online](mailto:Info@hragile.online)

© Juan Antonio Gómez García, 2021

© del prólogo: Xavier Marcet

© hragile.online

Depósito Legal B 11162-2021

ISBN 978-84-093021-92

Realización de cubierta: Pedro Viejo Diseño - [www.pedroviejo.com](http://www.pedroviejo.com)

Corrección ortotipográfica y de estilo: Raquel Ramos - <https://www.correccionesramos.es/>

Fotocomposición y maquetación: <https://www.correccionesramos.es/>

Diseño de las ilustraciones gráficas del interior: Daniela Santos ([dsbcolor@gmail.com](mailto:dsbcolor@gmail.com)) y Cornelia Brezing ([c.brezing@gmx.de](mailto:c.brezing@gmx.de))

Visita la web del libro para poder descargarte recursos, plantillas y otras utilidades.



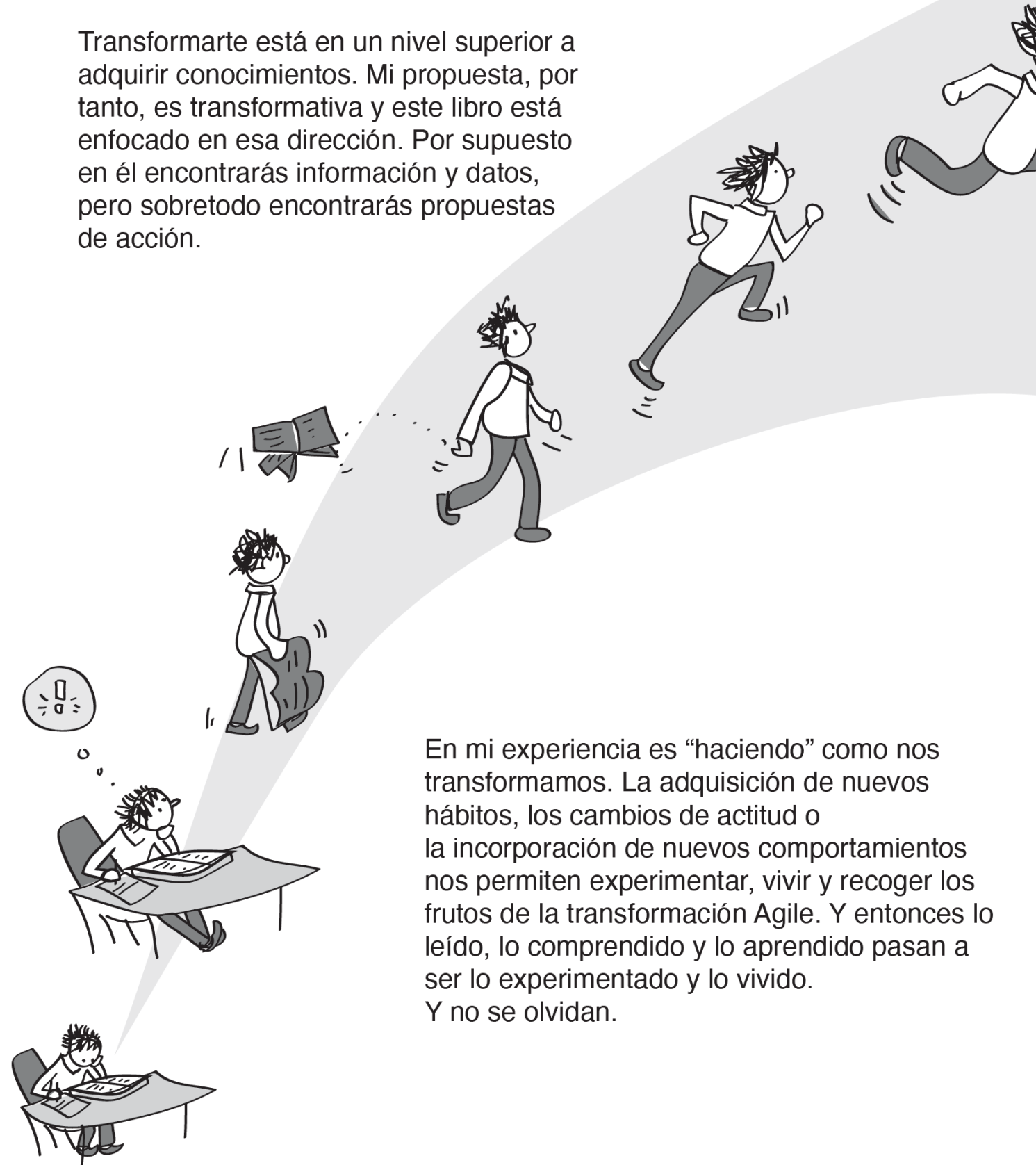
<https://hragile.online/libro>

Aumentar la efectividad, impulsar el negocio y poner a los empleados en el centro con altos niveles de motivación, compromiso y desarrollo.

# EL LIBRO

## LÁNZATE

Transformarte está en un nivel superior a adquirir conocimientos. Mi propuesta, por tanto, es transformativa y este libro está enfocado en esa dirección. Por supuesto en él encontrarás información y datos, pero sobretodo encontrarás propuestas de acción.



En mi experiencia es “haciendo” como nos transformamos. La adquisición de nuevos hábitos, los cambios de actitud o la incorporación de nuevos comportamientos nos permiten experimentar, vivir y recoger los frutos de la transformación Agile. Y entonces lo leído, lo comprendido y lo aprendido pasan a ser lo experimentado y lo vivido. Y no se olvidan.

*Dedicado a mi mujer y compañera Daniela Ruiz por su apoyo, y por todo lo que me ha enseñado sobre la mentalidad Agile. Sin ti no hubiera sido posible.*

*También se lo quiero dedicar a mi madre. De ella he aprendido la determinación amable y a poner mi energía, fuerza y pasión al servicio de la comunidad.*

## INDICE DE CONTENIDOS

# Contenido

PROLOGO .....	8
COMO UTILIZAR ESTE LIBRO .....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
SPRINT 0 – Sumérgete en la Agilidad para HR .....	13
IDEA 1- PONER A LAS PERSONAS EN EL CENTRO .....	14
IDEA 2 – CONOCER LA HISTORIA PARA ENFOCAR TU TRABAJO.....	15
IDEA 3 - MECANICISMO VERSUS ORGANISMO .....	16
IDEA 4 – V.U.C.A. Y AGILIDAD.....	19
IDEA 5 – CYNEFIN FRAMEWORK COMO HERRAMIENTA .....	25
IDEA 6 - PRINCIPIOS AGILES .....	29
IDEA 7 - AGILIDAD EN HR – HR ACOMPAÑANDO LA AGILIDAD .....	32
IDEA 8 – AGILIDAD Y VELOCIDAD .....	34
IDEA 9 - PRINCIPIOS Y VALORES HRAGILE: TU MANIFIESTO AGILE.....	37
IDEA 10 – DIMENSIONES DE LA AGILIDAD: AGILIDAD TÉCNICA Y AGILIDAD ORGANIZATIVA	41
IDEA 11 – ¿PORQUE NADIE TE PUEDE DECIR COMO SE APLICA AGILE EN HR? .....	44
IDEA 12 - AGILE Y LOS PUNTOS CIEGOS DE APRENDIZAJE .....	46
IDEA 13 – AGILELITE: AGILIDAD SIN SER AGILE .....	50
IDEA 14 AGILE, TRANSFORMACION DIGITAL Y MENTALIDAD EXPONENCIAL. ....	51
IDEA 15 - EBITDA NO ASEGURA SUPERVIVENCIA: CASOS KODAK Y BLOCKBASTER.....	53
IDEA 16 - MENTALIDAD DE CRECIMIENTO .....	54
IDEA 17 - AGILE MINDSET: LA MENTALIDAD AGILE Y EL DESARROLLO PSICOLÓGICO .....	55
IDEA 18 - KANBAN INTRODUCCION A UNA HERRAMIENTA AGILE .....	61
IDEA 19 – LOS EQUIPOS AUTOGESTIONADOS.....	64
IDEA 20 - MOTIVACIÓN, DELEGACIÓN Y RECONOCIMIENTO COMO MOTORES DEL CAMBIO AGILE .....	67
IDEA 21 – ADAPTACIÓN DE HERRAMIENTAS AGILES EN ENTORNOS HR. LA DAILY STAND-UP MEETING. ....	68
SPRINT 1 – Agiliza tu rol y tu área .....	73

IDEA 22 - EL HÁBITO DE LAS RETROSPECTIVAS Y LAS PREGUNTAS PARA HACERTE ANTES DE AGILIZARTE.....	74
IDEA 23. SHU – HA – RI como modelo de aprendizaje.....	80
IDEA 24 – PRIORIZACION MoSCoW.....	82
IDEA25 – INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA AGILIDAD .....	85
IDEA 26 – PRINCIPIOS DE SIMPLICIDAD Y SOSTENIBILIDAD.....	91
IDEA 27 - TIME BOXING.....	94
IDEA 28 - AGILE LEADERSHIP – TU AUTOLIDERAZGO.....	98
IDEA 29 - PLAY THE ANGELINI STYLE .....	102
IDEA 30 – EL PERSONAL KANBAN.....	102
IDEA 31 – EXPERIMENTACION, GESTION DEL ERROR Y CELEBRACION .....	105
IDEA 32 – SER AGILE: VALORES, ACTITUDES, HABILIDADES Y COMPORTAMIENTOS .....	109
IDEA 33 – DESIGN THINKING COMO HERRAMIENTA AGILE.....	113
IDEA 34 - AGILE LEARNING: PASION POR APRENDER A APRENDER.....	120
IDEA 35 - COMPENSACION Y BENEFICIOS .....	122
IDEA 36 - T-SHAPE. TU PERFIL DE COMPETENCIAS. ....	125
IDEA 37 - AGILE RECRUITMENT: AGILIDAD Y RECLUTAMIENTO .....	127
IDEA 38 – LA COMUNICACIÓN CARA A CARA .....	130
IDEA 39 - DAR FEEDBACK COLABORATIVO 3.0.....	132
SPRINT 2 – Acompaña a otros a agilizarse .....	136
IDEA 40 - Agile HR. HR for Agile .....	137
IDEA 41 – DELEGACIÓN EN ENTORNOS AGILES .....	140
IDEA 42 – COMO MEDIR AGILIDAD Y CULTURA AGILE.....	146
IDEA 43 - LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES Y LAS CONVERSACIONES SIGNIFICATIVAS .....	151
IDEA 44 - CÉNTRATE EN LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA.....	153
IDEA 45 – RECONOCIMIENTO Y MOTIVADORES EN LA CULTURA AGILE .....	158
IDEA 46 – ESTIMAR EN ENTORNOS AGILES.....	164
IDEA 47 –TRANSFORMACIONES AGILES CON LOS PIES EN LA TIERRA.....	168
IDEA 48 – MITOS EMPRESARIALES QUE TE IMPIDEN SER EFECTIVO EN AGILE.....	169
IDEA 49 - De HRBP a HRAgileCoach. Prepárate.....	172
IDEA 50 - TOMA DECISIONES DE LA SOCIOCRACIA .....	174
IDEA 51 - Mecanismos Agile para facilitar un proceso de integración de compañías .....	177
IDEA 52 – SCRUM. UN FRAMEWORK AGILE.....	182
IDEA 53 – Experimentando Agilidad con el Comité de Dirección .....	185

IDEA 54 – Coordinadas de un Liderazgo Ágil.....	188
IDEA 55 – Error 404-Cultura de experimentación Not Found.....	192
IDEA 56 - SCRUM VALUES, AGILE VALUES Y LOS PILARES DEL EMPIRICISMO.....	194
IDEA 57 – EL CICLO DE DEMING y 7 leyes de la Agilidad.....	196
IDEA 58 - El comportamiento de bandada, los Squads y las Tribus .....	200
IDEA 59 - Enseñar, Aprender y Formar en entornos Ágiles. AgileTraining. ....	203
IDEA 60 – LAS TRANSFORMACIONES CULTURALES AGILES Y EL MANAGEMENT .....	205
IDEA 61-INSPIRACIÓN: DOBLE ENLACE DE LA SOCIOCRAZIA PARA FORMENTAR LA TRANSPARENCIA .....	212
IDEA 62 – LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO/A. EMPLOYEE EXPERIENCE.....	214
IDEA 63 – HRAGILE EN EL CRECIMIENTO EXPONENCIAL.....	216
IDEA 64 – ACOMPAÑAR EL CAMBIO DE MINDSET EN LA ORGANIZACIÓN .....	217
IDEA 65 – Activar la agilidad empresarial.....	222
IDEA 66 – OKR’s. Objetivos y Resultados Clave.....	224
IDEA 66+1 – PASAR A LA ACCIÓN .....	230
GLOSARIO .....	232
BIBLIOGRAFIA .....	239

# COMO UTILIZAR ESTE LIBRO

Este libro está pensado para que puedas leerlo de principio a final y también para que puedas consultarlo puntualmente. Incluso si lo deseas puedes utilizar algunas de las ideas sin necesidad de hacer una lectura completa del libro y serán igualmente útiles para ayudarte a ser más Agile.

Aun así, te recomiendo que empieces por el SPRINT 0, puesto que las ideas, experiencias y conceptos que allí encontrarás son la base de la Agilidad aplicada al área de gestión de personas y te ayudarán a dar sentido.

Por otro lado, durante la lectura verás que este libro tiene un enfoque constante a la aplicación de las ideas en ti, o sea, frente a la pregunta ¿Cómo utilizar este libro? La respuesta es: CONTIGO. La mejor forma de introducirse a la Agilidad es hacerlo tú. La mejor forma de conocer la mentalidad Agile es incorporándola tú. La mejor forma de experimentar los obstáculos y los retos que supone una transformación de este tipo es que los vivas tú.

En esta línea, en varias de las ideas expuestas la propuesta es de puesta en acción de un ejercicio, un cambio de hábitos, una dinámica, un experimento o una actividad. Ten en cuenta que solo sabrás si realmente estás entendiendo y adquiriendo una mentalidad Agile cuando experimentes, encuentres los posibles obstáculos y los superes.

Puedes tener en cuenta también que todas las ideas que te propongo en el libro son aplicables a tu empresa y tu organización. **Todas**. El reto está en cuanto tiempo y esfuerzo estás en disposición de dedicarle a la idea para hacerla factible, deseable y sostenible. Posiblemente solo algunas de las ideas serán “ready-to-use” y el resto de ellas necesitarán de un trabajo por tu parte para adoptarlas y adaptarlas, para pulirlas, para cambiarles el nombre o el enfoque, para hacerlas factibles, para que te las compren tus responsables y para que cuando las apliques, las personas las disfruten y las vean como un beneficio.

Por cierto, respecto a los ejercicios o actividades personales propuestos quizá te resulten difíciles de creer o de implantar, o quizá muy sorprendentes. **No importa**. La invitación no es a que las catalogues o las juzgues, la invitación es a que las llesves a tu entorno laboral y las experimentes. Es utilizándolas y experimentando como cobrarán sentido para ti y te demostrarán que funcionan. Intenta tener presente constantemente que la Agilidad es una forma de pensar diferente a la que nos han enseñado y con la que nos han educado.

Diferente a lo que has aprendido hasta ahora.

# INTRODUCCIÓN

¿Te importan las personas? Entonces este libro es para ti.

Es para ti, porque cuando hayas finalizado el libro, entre otras cosas habrás descubierto que la Agilidad pone a los empleados y empleadas en el centro, mejora el clima laboral, desarrolla talentos e incrementa los niveles de motivación, compromiso y responsabilidad.

De hecho, me decidí a escribir este libro porque tengo un sueño. Un sueño que quiero compartir contigo y que quizá tú también tengas. El sueño de organizaciones mejores. De espacios laborales donde las personas puedan ser ellas mismas y desarrollarse. Donde puedan crecer y trabajar motivadas. Donde las personas estén deseando llegar por las mañanas para hacer algo que les gusta y que se les da bien. Empresas que sean espacios psicológicamente seguros que faciliten la experimentación, la innovación y la contribución a la sociedad.

Y lo he encontrado en la Agilidad.

¿Te interesa conocer nuevas formas de conseguir resultados, mejorar la eficiencia y aportar valor? Entonces este libro es para ti.

Es para ti, porque la Agilidad trae consigo la eficacia, la efectividad y la innovación que se espera de las empresas en situaciones sociales y empresariales complejas, inciertas y/o de cambios exponenciales.

Agile es una oportunidad para que los profesionales que nos dedicamos a las personas en las organizaciones podamos alcanzar nuestro sueño (“Las personas en el centro”) y además cumplamos con las demandas lógicas de la organización: beneficio, sostenibilidad económica, calidad y marcar la diferencia en la sociedad.

Además, irás descubriendo con la lectura y, **sobre todo con la práctica**, que SER AGILE y aplicar metodologías y frameworks ágiles también mejorará:

- La igualdad, la equidad y la diversidad en tu empresa
- La sostenibilidad
- Los procesos humanistas
- Que las personas trabajen más motivadas, comprometidas y en confianza.
- Que los espacios sean más seguros, más creativos, más estables y con mejores relaciones.
- Un entorno mejor, una sociedad mejor.

La Agilidad como mentalidad y como prácticas y metodología de trabajo, promueve y consigue todo lo anterior. De hecho, la paradoja es que la Agilidad solo puede dar el 100 % de lo que promete si sucede todo lo anterior.

Por tanto, no voy a engañarte: Mi motivación a compartir todo esto contigo es que las personas puedan tener vidas profesionales más plenas y disfrutar de lo que hacen sintiéndose bien en su trabajo.

Ahora bien, tampoco vamos a despreciar las consecuencias positivas sobre el negocio de Agilizarse. De hecho, te invito a utilizar estas ‘consecuencias’ para tener argumentos y convencer a tus managers de la necesidad de empezar a Ser Ágiles. Aquí te dejo los datos extraídos del “The Business Agility Report. Responding to disruption | 3<sup>rd</sup> edition, 2020”, realizado por el *Business Agility Institute*:

- Las empresas que aplican la Agilidad en situaciones V.U.C.A. y lo hacen respetando los principios y los valores ágiles consiguen **incrementar su EBITDA** (Resultados y Beneficios económicos antes de impuestos).
- Las empresas que se agilizan **fidelizan a sus clientes**, son más robustas frente a los cambios del mercado y permanecen en el tiempo Son **más sostenibles financieramente**.
- Las empresas ágiles tienen mejores climas laborales, profesionales más motivados y comprometidos, menor rotación y mayor nivel de talento y eficacia.

Para ayudarte con esta misión, hemos dividido el libro en 3 partes:

- ✓ En el SPRINT 0 encontrarás ideas que te ayudarán a establecer y comprender las bases de trabajo de la Agilidad desde la mirada de HR.
- ✓ En el SPRINT 1 encontrarás ideas, prácticas ágiles, entornos de trabajo y metodologías aplicables en tu área individual de influencia para agilizarte tú y sobretodo desarrollar una mentalidad Agile.
- ✓ En el SPRINT 2 encontrarás ideas, prácticas ágiles, entornos de trabajo y metodologías para aplicar como equipo de RR.HH., tanto dentro del propio departamento como acompañando a otros departamentos o equipos a agilizarse.

Además dispones de un espacio web con recursos, ejercicios y material extra de este libro pulsando en el siguiente enlace: <https://hragile.online/libro>. También puedes acceder escaneando con tu móvil el código BIDI siguiente:



Entre las propuestas e ideas de este libro encontrarás nueve que son aportaciones de profesionales de RR.HH. con **experiencia en la aplicación de la Agilidad** en o desde RR.HH. Quiero aprovechar aquí para darles las gracias, tanto por sus aportaciones, como por lo que me han enseñado al escucharles o acompañarles en sus proyectos:

Mireia Anton Tirado, HR Project Manager, con experiencia en empresas como Accenture, Everis y Cellnex Telecom España

Eva María Martín Espinosa, Head of HR, con experiencia en empresas como Areva o Sulzer.

Juan Antonio Calvo Alcaide, HR Business Partner, con experiencia en empresas como Innovation Strategies, PlexusTech y HotelBeds.

Albert Alabau, Chief People Officer, con experiencia en empresas como Alstom, ScytI Innovating Democracy, TravelPerk y Typeform.

Alfonso Letosa, Global Talent Development Manager, con experiencia en empresas como Mango y Eurofragance.

Ana Villaverde, HR & Organization Head, con experiencia en empresas como LetiPharma, Desigual y Angelini Pharma.

Mara Zelwianski, HR Manager, con experiencia en empresas como Hays, Ricoh y SocialPoint

Cristina Rubio Arvilla, Head of People and Culture de Stefanini Latam.

Y como no, Daniela Ruiz Puigbò, consultora, formadora y experta en AgileMindset, con la que he compartido e impartido más de 1.000 horas de consultoría y formación de Agilidad en RR.HH. a más de 150 profesionales de 45 empresas diferentes.

Agradecer también a Yusuf Okucu, Jordi Roig, Albert Alabau, Mara Zelwianski y Alfonso Letosa todo lo que de ellos he aprendido co-facilitando, como profesores, clases en EADA Business School.

Gracias a Roc Fagés Ramió que como buen innovador, networker, Business Man y amigo me puso en contacto con Xavier Marcet.

Gracias con mención especial a Davide Nuzzolo, desde mi punto de vista, uno de los mejores especialistas en Comunicación No Violenta (CNV) y gestión de conflictos, y del que he aprendido muchísimo sobre como valorar a las personas y sus interacciones por encima de los procesos y herramientas.

Finalmente, gracias a todas/os las/os formadores de habilidades con los que he compartido proyectos en los últimos años (Entre otros y seguro que me dejo a alguna/o: Laia Buerba, Toni Diaz, Esther Martinez, Monica Morón y Maria Boggiero) y a los cientos de profesionales de HR que han pasado por aula y que me han mostrado que la agilidad en RRHH es posible y que los frutos recogidos valen la pena.

# SPRINT 0

SUMÉRGETE

