

# AGILIDAD ORGANIZACIONAL EN LA POSNORMALIDAD: EVALUACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS Y COMPETENCIAS BASADAS EN EL USO DE HERRAMIENTAS Y PROCESOS ÁGILES, DEFINIENDO UN MODELO DE GESTIÓN PARA SU IMPLEMENTACIÓN

*ORGANIZATIONAL AGILITY IN POST-NORMALITY: EVALUATION OF BEST PRACTICES AND COMPETENCIES BASED ON THE USE OF AGILE TOOLS AND PROCESSES, DEFINING A MANAGEMENT MODEL FOR THEIR IMPLEMENTATION*

Investigadores USAL:

Cámpora, Jorge (jcampora@usal.edu.ar); López, Ana María; Urchipia, Gabriel;  
Vasallo, Juan Ramón; González, Diego

Alumnos USAL:

Oneto, Claudia; López, Leticia Alejandra; Bertolini, Leandro; García Cuniglio, Débora;  
Matos, Leonel

**Palabras clave:** agilidad, transformación digital, liderazgo

**Keywords:** *agility, digital transformation, leadership*

## Resumen

Los cambios que vienen sucediéndose desde el inicio del 2020 han acelerado los procesos de transformación digital en las organizaciones. El trabajo, la educación, los servicios públicos en general debieron adaptarse a la virtualidad para poder seguir funcionando. A partir de la disrupción de las tecnologías de la información a fines del siglo XX, las organizaciones ya venían anticipándose a estos cambios disruptivos tanto en sus prácticas como en sus estructuras, procesos y culturas. Los principios ágiles que comenzaron siendo necesarios para la industria del *software* fueron la guía imprescindible de cualquier organización que quisiera sobrevivir a los desafíos del mundo digital. Estos principios fueron extendidos en el tiempo a todo otro tipo de procesos, proyectos, formas de gestión y estilos de liderazgo, en particular en aquellas organizaciones que estaban haciendo su experiencia de transformación digital, las cuales debieron adecuar su gestión en torno a uno de sus activos más importantes: los datos. En dicho contexto, las organizaciones comenzaron a plantear si los principios del *management* tradicional debían ser actualizados ante la nueva realidad, lo cual nos permitió preguntarnos: ¿cómo van a liderar y gestionar las nuevas organizaciones a partir de su transformación digital? La respuesta inicial fue que la sostenibilidad de esas organizaciones dependerá cada vez más de la integración de mejores prácticas basadas en competencias en el uso de herramientas y procesos que sustentan los principios ágiles. Dicha hipótesis se completó con la necesidad de indagar en esas competencias, identificar aquellas organizaciones que han implementado las competencias en herramientas y procesos ágiles, ¿de qué manera se han implementado, y qué modelo de gestión y de liderazgo aseguran la sostenibilidad de las organiza-

ciones posnormalidad? Los resultados de la presente investigación servirán de guía a las organizaciones que hayan iniciado su transformación digital y pondrán a disposición de las empresas un método que les permitirá integrar competencias con metodologías ágiles a su gestión.

**Abstract**

*Changes taking place since the beginning of 2020 have accelerated digital transformation processes within organizations. Work, education, and utilities in general had to adapt to virtuality to continue functioning. With the irruption of information technologies in the late twentieth century, organizations had already been anticipating these disruptive changes in their practices, structures, processes and cultures. Agile principles, which were initially necessary in the software industry, became the essential guide for any organization that intended to survive the challenges of the digital world. These principles became extended over time to all kinds of processes, projects, kinds of management and leadership styles, particularly in organizations that underwent digital transformation experiences. These entities had to adapt their management to one of their most important assets: data. In this context, organizations began to discuss whether traditional management principles should be updated to face the new reality, which in turn led to another question: How will new organizations lead and manage their digital transformation? The initial response was that these organizations' sustainability would increasingly depend on integrating best practices with competencies based on the tools and processes that underpin agile principles. This hypothesis was complemented by the need to research these competencies, identifying organizations that have implemented competencies with agile tools and processes. How have they been implemented? What management and leadership model can ensure sustainability for post-normal organizations? The results of this research will serve as a guide for organizations undergoing a digital transformation, offering a method for companies to incorporate agile methodology competencies into their management.*