

# Agile en RRHH

## Caso de éxito

## Cliente

Hospital Infantil  
líder en el mundo

## # of Employees

+3600

## Solución

Agile en RRHH

## Lead Netminder

Ali Cox

## Descripción del cliente

¿Cuál es el negocio, la industria y el producto o servicio del cliente? ¿Quién es el cliente objetivo del cliente?



Nuestro cliente es el hospital infantil líder en el mundo. Más específicamente, se nos pidió que ayudáramos al departamento de recursos humanos. El equipo de recursos humanos es responsable de atraer, desarrollar y retener a los mejores investigadores, médicos, enfermeras y personal hospitalario del mundo.

Reconocieron que diseñar y ofrecer una estrategia de servicio clara era fundamental para la misión del hospital de encontrar curas y salvar la vida de los niños.

## Desafío

¿Qué desafío o iniciativa buscaba abordar el cliente?



El equipo de RR.HH. reconoció que sus clientes internos y los miembros de su propio equipo estaban frustrados con muchos desafíos a causa de el reciente crecimiento exponencial del hospital. Estas frustraciones incluían procesos inconsistentes, poco claros y mal definidos, políticas que no estaban alineadas con las necesidades del cliente, falta de claridad con respecto a los roles y una definición clara de servicio al cliente. Querían pasar de una cultura de "No podemos hacer eso", a "Déjame entender lo que necesitas" y de "Así no lo hacemos", a una conducta que reconozca las políticas como pautas. Querían un enfoque integrado que los sustentara durante el crecimiento de la organización. Una vez conscientes de su objetivo, se asociaron con Whelan & Associates para buscar la opinión de los empleados para identificar sus mayores obstáculos y puntos débiles. Los grupos focales y los resultados de la encuesta revelaron los principales puntos débiles:

- Tienen a trabajar en silos, lo que conduce a una falta de comprensión sobre quién hace qué, errores e ineficiencias.
- No tenían un proceso común para solucionar problemas como equipo.
- No tenían una comprensión clara de los servicios que necesitaban sus clientes.

Necesitaban un plan general, así como nuevas habilidades y herramientas. Dadas estas complejas demandas organizativas, Whelan & Associates sabían que era hora de incorporar Netmind.

## Público objetivo

¿Cuál era el perfil de participante? ¿A qué departamento pertenecen? ¿Cómo encaja este departamento en la estructura organizativa?



Trabajamos con todo el departamento de recursos humanos. Dentro de RRHH, había 11 áreas de negocio que incluían: Beneficios, Comunicación, Compensación, Relaciones con los Empleados, Adquisición de Talentos, Inmigración, HRIS, Aprendizaje y Desarrollo, Salud Ocupacional, Bienestar y Administración de RRHH.

Estos departamentos diseñan los procesos, políticas, herramientas y recursos necesarios para reclutar, seleccionar, administrar, promover, involucrar, despedir, capacitar y desarrollar el talento para todas las funciones del hospital.

Los departamentos de RR.HH. suelen quedar fuera de la audiencia ágil tradicional de TI. Al expandir la agilidad a los sistemas de personas, el departamento de recursos humanos se convierte en un agente de cambio y un catalizador para facilitar un cambio de mentalidad organizacional y cultural.

## Objetivos

¿Qué objetivos buscaba lograr el cliente? ¿Hubo iniciativas u objetivos de alto nivel que motivaron al cliente?



Haciendo hincapié en la realidad de que el activo más valioso del hospital es su gente, se lanzó una iniciativa completa. El proyecto, denominado Iniciativa de Servicio al Cliente (o CSI), tenía como tema un programa de investigación con el objetivo de desarrollar la competencia en torno a los siguientes objetivos:

- 1 Construcción de Equipos Colaborativos**  
Formación de equipos colaborativos dentro y entre las áreas de recursos humanos para reducir los silos y mejorar la comunicación mediante la creación de grupos de trabajo multifuncionales.
- 2 Experiencia de Cliente Mejorada**  
Definir los clientes del departamento de RR.HH. y cuáles son sus necesidades para atender mejor las necesidades del hospital.
- 3 Mapeo y Visualización de Procesos Centrales**  
Aumentar la transparencia de los roles y tareas dentro de las corrientes de valor para identificar brechas, mejorar la eficiencia y aumentar el conocimiento y el valor para los clientes.
- 4 Enfoque de Mejora Continua**  
Aumentar la capacidad de resolución de problemas para ser más eficiente en la mejora de la satisfacción del cliente al reducir el desperdicio y entregar valor utilizando un conjunto común de herramientas y procesos.



## Solución + Metodología

¿Qué solución les propusimos para lograr sus objetivos? ¿Cómo se estructuró el programa? ¿Cuáles fueron los contenidos del programa? ¿Cuál fue el papel de Netmind en la solución?



Diseñamos una solución impulsada por workshops para desarrollar habilidades y prácticas en torno a cada una de las cuatro áreas objetivas. El plan del proyecto se diseñó en torno a sprints ágiles, a los que llamamos "Gatear-Caminar-Correr", para que las habilidades pudieran adquirirse en piezas consumibles más pequeñas en lugar de abrumar al equipo con un plan tradicional de un año de proyecto con plazos estrictos que no se adaptaban a las nuevas demandas comerciales. Para iniciar el proyecto, realizamos el primer "rastreo", para orientar a todos los empleados de recursos humanos con los objetivos, el enfoque y el cronograma del proyecto. Estas sesiones también sirvieron como plataforma para promover la emoción en torno al proyecto. Luego, sprints de tiempo limitado, abordaron las actividades y los objetivos objetivo que permitieron a los equipos "caminar" con las habilidades en cada uno de los cuatro objetivos. El objetivo final de "correr" era que los miembros del equipo aplicaran las nuevas habilidades y herramientas en su trabajo diario y comenzaran a compartir sus experiencias con otros departamentos, con el tema de las Field sessions.

### Construcción de Equipos Colaborativos

- Diversión y energía al diseñar un tema de CSI Detectives con la misión de "trabajar juntos para investigar la información faltante sobre las necesidades del cliente".
- Planificación ágil y sprints para desarrollar habilidades en la creación de planes flexibles que se ajustan a las demandas del equipo.
- Metas celebradas (se entregaron tarjetas de presentación y camisetas de CSI después de completar los talleres)
- Herramientas compartidas reforzadas (Microsoft Teams, Sharepoint, Trello) para promover prácticas colaborativas.
- Gamificación siempre que sea posible (se utilizó el juego de bolígrafo como un ejercicio de formación de equipos y como una forma de enseñar conceptos de mejora continua).

### Experiencia de Cliente Mejorada

- Se presentó el departamento a tres segmentos de clientes: empleados, socios y reguladores/partes interesadas.
- Realización del workshop LEGO® Serious Play® para comprender la perspectiva del cliente de los empleados que se habían incorporado recientemente.
- Utilizamos mapas de viaje del cliente y personas para comprender mejor las necesidades.
- Creamos un kit de herramientas de experiencia del cliente para RR. HH.

### Mapeo y Visualización de Procesos Centrales

- Talleres multifuncionales para comenzar a integrar departamentos en silos y documentar sus capacidades básicas mediante un ejercicio de desglose funcional.
- El poder de las técnicas de visualización (por ejemplo, agendas Kanban, cómo crear portafolios impactantes, diseño de un escudo de valor para el área de recursos humanos).
- Mapeamos el flujo de valor para descubrir flujos de procesos, problemas, ineficiencias y áreas de mejora.
- A partir de los flujos de valor, identificamos las capacidades centrales y creamos una visualización de su arquitectura comercial.

### Enfoque de mejora continua

- Enseñamos filosofía de mejora continua y habilidades enseñando desde Back of The Room, que incluyen:
  - Reuniones terminadas con ejercicio Retrospective/Plus Delta para hacer más rutinarias las mejoras.
  - Enseñamos a los investigadores principales cómo analizar y rediseñar procesos siguiendo los principios Lean utilizando el mapeo de procesos y carriles de nado.
  - Lideramos equipos en el análisis de la causa raíz utilizando los cinco porqués para descubrir problemas en sus procesos.
  - Enseñamos habilidades para la generación de soluciones (los equipos crearon mapas mentales para cada uno de los problemas identificados).

## Resultados

¿Qué valor le entregamos al cliente? ¿Qué problemas solucionamos? ¿Cómo ha cambiado la solución la forma de trabajar del cliente?



Los resultados se observaron de múltiples maneras, incluida la retroalimentación del comité directivo del proyecto CSI, así como de entregables específicos.

### Construcción de Equipos Colaborativos

Trabajar como áreas multifuncionales condujo a importantes diálogos sobre roles y tareas. Los comentarios en las retrospectivas incluyeron: "Me encanta la variedad de ejercicios", "Como celebrar el progreso entre pasos".

Las sesiones de formación de equipos no solo ayudaron a las relaciones intradepartamentales, sino también a las relaciones interdepartamentales, lo que resultó en una colaboración más eficaz dentro y entre los equipos.

### Experiencia de Cliente Mejorada

Con LEGO® Serious Play®, identificamos problemas importantes con el proceso de incorporación. Los empleados sintieron que se quedaron sin rumbo en sus nuevos puestos. Desde nuestro taller, RR.HH. ha comenzado a abordar este problema al continuar sus servicios después del período de incorporación de 90 días para garantizar que los empleados se sientan listos, capaces y apoyados en sus trabajos.

### Mapeo y Visualización de Procesos Centrales

El desglose funcional condujo a la documentación de capacidades en 57 procesos diferentes dentro de las 11 áreas de recursos humanos e identificó 7 corrientes de valor que cruzaban las áreas de recursos humanos.

Al presentar cada área sus capacidades a las otras 10, todos pudieron comprender mejor cómo el trabajo de cada área afectaba a los demás, así como también cómo sus procesos podrían estar creando errores durante las transferencias. El desglose resultante también sirvió como una visualización de la arquitectura empresarial del área, que se puede utilizar para futuras iniciativas de mejora.

Los miembros del equipo comentaron que visualizar su trabajo les ayudó a ver lo que otros estaban haciendo que no era obvio. También les gustó que todo estuviera sobre la mesa para su revisión y que todo estuviera abierto a la discusión.

### Enfoque de Mejora Continua

A través de nuestra capacitación, coaching y aplicación práctica, los equipos de RR.HH. imitaron nuestro enfoque y han implementado varias herramientas de mejora continua (como retrospectivas). Incluso están identificando áreas objetivo por sí mismos que necesitan mejoras y están elaborando planes para abordarlas.

## Próximos Pasos

¿Qué metas futuras desea lograr el cliente ahora? ¿Cómo ampliarán lo que han aprendido / implementado?



Nuestros workshops llevaron al deseo de un aprendizaje basado en cursos más tradicional para ayudar a los equipos a adquirir las habilidades básicas necesarias para respaldar su nuevo marco y formas de trabajo.

Nuestro objetivo en Netmind es "Empoderar a los equipos digitales" para que nuestros clientes tengan agentes de cambio internos que estén equipados para liderar la transformación. Llevaremos a cabo sesiones de "formación de formadores" dentro de RR.HH. para ayudarles a aprender a utilizar las herramientas y los procesos que necesitan para alcanzar sus metas futuras.