



BANCO DE BUENAS PRÁCTICAS

No. 2022-11- ISA REP - PE

Coordinación Internacional del Área Corporativa

Fecha: 15/2/2022

Empresa: Red de Energía del Perú S. A. (ISA REP)

País: Perú

Negocio eléctrico: Transmisión



Nombre de la Práctica: Oficina de gestión de proyectos ágiles. Agile Project Management Office - Rol clave para obtener mejores resultados organizacionales. APMO.

Práctica en: Gestión estratégica – Planeamiento, Ejecución y Seguimiento estratégico.

Descripción: Estrategia para adaptar la empresa a los cambios constantes. Claves: desarrollar capacidades organizacionales, comportamentales y nuevas formas de trabajo para **responder a las transformaciones que impone la transición energética.**

Contacto: Maria del Pilar Villacorta Saroli, mwillacorta@rep.com.pe Gerente de Administración; Luz Aurora Candio Salcedo, lcandio@rep.com.pe; Gina Ruiz Lopez, gruiz@rep.com.pe; JeanPaul Arrieta, jarrieta@rep.com.pe; Manuel Obregón, mobregon@rep.com.pe; Omar Sandoval, osandoval@rep.com.pe; Katherine de la Cruz, kdelacruz@rep.com.pe.

Aspectos destacados de la Práctica

Beneficiarios: Colaboradores, Accionistas, Líderes.

Impactos positivos: La entrega de valor continuo en ciclos cortos de las iniciativas estratégicas, han permitido a obtener el logro de los objetivos estratégicos, superiores al 97%, alcanzar el 90% de empleados con desempeño superior, en evolucionar el nivel de madurez de las capacidades organizacionales. 100% de satisfacción en la experiencia del colaborador.

Es una Práctica innovadora: Si, es innovadora, ya que la forma de trabajo de la APMO, cambió por completo la forma de planeación, ejecución y seguimiento de la estratégica de ISAREP, adoptando las prácticas ágiles enfocadas en la mayor entrega de valor al cliente, y cambiando el *Mindset* de trabajo de líderes y miembros de equipo.

Factores de éxito y limitaciones: (a) **Experimentación de Líderes.** Toda la plana directiva convencida, adoptando, impulsando y promoviendo esta nueva forma de trabajo ágil, facilita el rol de APMO dentro de la organización, ya que esto motiva la adopción de esta forma de trabajo a todos los colaboradores involucrados. (b) **Descubriendo estrategia Lean Agile.** “Lean” asegurar el valor del negocio actual. “Agile” para incursionar en nuevos negocios. Un enfoque de descubrimiento Estratégico que nos permitió metas a corto plazo, identificar restricciones tempranas, seleccionar oportunidades y crear un entorno de confianza mutua requerido en todos los niveles para que la estrategia se convierta en una realidad concreta. Lo diferente fue que trabajamos bajo el enfoque de OKR, Iniciando nuestro ejercicio desde el propósito INSPIRADOR EL PARA QUE y un objetivo inspirador: QUE ES EL QUE. Luego centrarse

en los RESULTADOS CLAVES, es decir pasar los problemas a declaraciones de resultados y por último empoderar el CÓMO desde el punto de vista de la estrategia con un portafolio lean agile que asegure valor al negocio actual (lean) y futuro (agile). (c) **Diseñando estructuras Lean Agile**. Diseñar estructuras de valor, livianas, flexibles y ambidiestras. Diseñamos 3 arquetipos de estructuras pequeñas, circulares no jerárquicas enfocadas en generar valor al negocio: 13 Equipos con iniciativas ágiles (multidisciplinarias, enfocadas en la experimentación y el aprendizaje), 26 equipos con iniciativas híbridas (enfocadas a la productividad, eficiencia) y 15 equipos con iniciativas predictivas (enfocadas a la calidad y estandarización). (d) **Desarrollando equipos lean Agile**. Las personas miembros de equipo ingresan a un viaje de desarrollo, con una ilusión de que algo increíble va a ocurrir. En esta fase es donde creamos los espacios para el desarrollo de las capacidades, para liberar el potencial del talento, y habilitar al equipo para que tengan éxito y den respuesta a los retos del negocio.

Lecciones aprendidas:

- Es importante que la organización visualice el valor entregado en ciclos cortos, para que se visualice su impacto y así esta forma de trabajo adquiera una mayor adopción.
- Es importante reconocer las victorias de ciclos cortos de cada uno de los equipos, para mantener equipos motivados todo el año.
- Hay nuevas formas de trabajo, prácticas y herramientas que permiten focalizar, tomar decisión y avanzar.
- Enamorarse del problema y no de la solución.
- Valoraron: el feedback continuo, la confianza, la comunicación, las relaciones, la delegación.
- Disfrutar del aprendizaje.

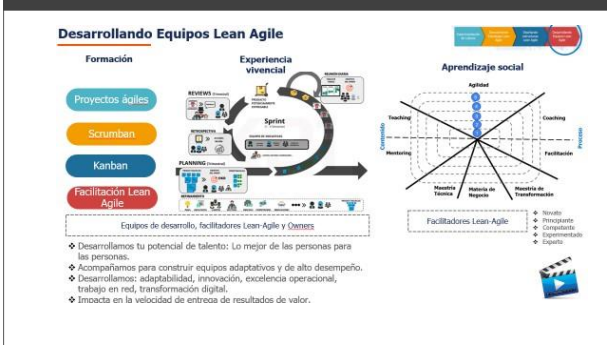
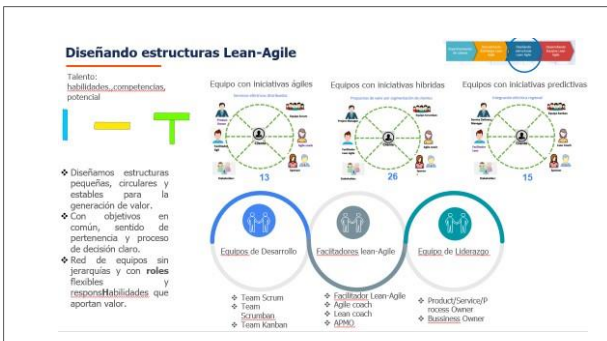
Conclusión:

- La APMO y los equipos Lean agile son la respuesta organizativa para asegurar la vigencia corporativa.
- Para responder y adaptarnos al mundo en constante cambio, es clave desarrollar capacidades organizacionales, comportamiento y nuevas formas de trabajo y así asegurar la vigencia corporativa.
- El conocimiento y las nuevas formas de trabajo generan resultados de valor y crea nuevas oportunidades en el negocio.
- Necesitamos que convivan varios diseños organizacionales en línea con lo que requiere la estrategia.
- El poder de los equipos *Lean Agile* está en las personas conectadas entre sí, conectando su talento a un propósito inspirador.

Desarrollar una Organización Adaptativa

“ Qui perciba, se adapte y responda a un entorno en permanente cambio, generando soluciones de valor a sus clientes. ”

Lo logramos desarrollando nuevas capacidades organizacionales, comportamientos y formas de trabajo para lograr nuestro propósito.



Resultados:

La forma de trabajo innovadora promovida por la APMS, habilitando la agilidad y ser una Organización adaptativa brindó los resultados:

- 94% Logro de objetivos estratégicos
- 100% Satisfacción experiencia del colaborador
- 3.8 Madurez de capacidades organizacionales: Zona: emergente - avanzado.

Capacidades ISARep: Vigencia corporativa

Capacidades roles de Equipos Lean Agile: Desarrollar Capacidades organizacionales, 90% de empleados con desempeño superior