

La Transformación Agile, Clave del Éxito de su Organización

Autor: Isabel Tovar, Research Analyst
Mayo 2020

Introducción

La transformación digital y el entorno externo actual, exige cambios fundamentales en la forma en que las organizaciones entregan valor a sus clientes. Hoy en día, la velocidad es muy importante, así como la adaptación a un entorno de alta incertidumbre. Un mindset de startup, personas en el centro, aceleración en la búsqueda de negocios digitales (datos y analítica), organizaciones guiadas por propósito y creación de ecosistemas. Existe poco vocabulario alrededor del término 'organización' como especies organizativas, si pudiéramos proponer un vocabulario específico, podría ser similar a:

- Emprendedoras: centradas alrededor de un líder único, startups grandes.
- 'The Machine Organization': muy estructurada, tareas repetitivas clásicas (burocracia), función de management orientada a autoridad y control. Jerárquicas
- Organización profesional: estructuras totalmente deslocalizadas en modelo 'contractor' remoto donde la existencia queda deslocalizada a los individuos no al interés general.
- Organizaciones ágiles: construidos alrededor de streams de valor (productos o servicios), management centradas en el leading, equipos en 'doing'. Jerarquía habilitadora. Foco en cliente. Adaptación y velocidad como ventajas competitivas. Dualidad innovación/ eficiencia.
- 'Missionary Organization': organizaciones temporales con una misión concreta.
- 'Political Organization': organizaciones basadas en el conflicto en situaciones de reestructuración y quiebra, entre otras.

Charles Darwin, nos enseñó que solo las especies adaptadas sobreviven a la presión externa, es indudable que, en el contexto actual y futuro, especie organizativa catalogada como 'Organización ágil' es la que más probabilidad de éxito puede tener, sin descartar que no existan otras que lo hagan, es un tema probabilidad.

Reconociendo la importancia de la transformación digital, el cambio de modelo gobierno, la nueva necesidad de liderazgo y management (dos caras de la misma moneda que no se pueden separar), como una preocupación existencial para su empresa, las organizaciones tradicionales están intensificando su evolución hacia una empresa ágil, en todas sus dimensiones.

Desarrollo de una estrategia de transformación Agile adecuada

¿Qué entendemos por agile?

Esencialmente, agile se refiere a dos cosas:

01. Es una forma de trabajar. La palabra agile se utilizó por primera vez en los negocios como un término general para describir la velocidad, la flexibilidad y la adaptabilidad al cambio. Desde entonces se ha expandido para describir la forma en que opera una empresa. Es una compañía basada en foco a cliente, modelo de gobierno con cadencia única, liquidez de recursos y capital en las iniciativas estratégicas más prioritarias, frameworks de trabajo ágil (scrum, kanban...), estructuras organizativas basadas en valor no en función, estilo de liderazgo ágil y una plataforma tecnológica basada en datos, entrega continua a negocio, distribuida y escalable.

02. Es una forma de liderar. Uno de los puntos claves en las organizaciones ágiles, es la unión del concepto 'thinking-doing' que durante décadas se rompió en las organizaciones como máquinas. Este cambio implica un profundo cambio en el liderazgo y cultura de la organización, dado que se va a delegar el 'doing' en los equipos autogestionados y el liderazgo se convierte en la brújula de la compañía, en esa estrella polar que guía siempre a todos en la misma dirección, el propósito de la compañía, el alineamiento de objetivos y de entrega de valor a los clientes, el fin último de existencia de cualquier compañía, entregar valor.

Esta transformadora forma de dirigir un negocio, se centra en la entrega de valor a los clientes de la forma más temprana y eficiente posible. Ser flexible con los clientes y el mercado requiere adaptabilidad interna, cultura de experimentación, cambios en el proceso de toma de decisión, el proceso core del management de cualquier compañía. Se requiere una organización más fluida para reemplazar los tradicionales silos y jerarquías, y los enfoques descendientes en la organización. Una organización no “será ágil” por “hacer ágil” una unidad de negocio en silos. La agilidad debe incluir a toda la organización. Además, no debemos olvidar que la cultura, el liderazgo, el valor entregado y la experiencia del cliente van de la mano.

La figura 1 muestra las características claves de las organizaciones ágiles y algunos de los aspectos más prácticos y orientados al valor de convertirse en una empresa ágil.

FIGURA 1
COMPONENTES BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN ÁGILE



Para contrastar las tendencias y los datos que IDC maneja sobre el estado de adopción y desarrollo de la transformación ágil y cómo afecta ésta a las empresas, se ha realizado una encuesta sobre una muestra de 65 empresas del sector privado durante el mes de abril de 2020, siguiendo la metodología mostrada en figura 2.

FIGURA 2

METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE CAMPO

Muestra



- España
- 65 entrevistas telefónicas
- 17 preguntas
- 15 minutos de duración aproximada

Perfil de encuestados



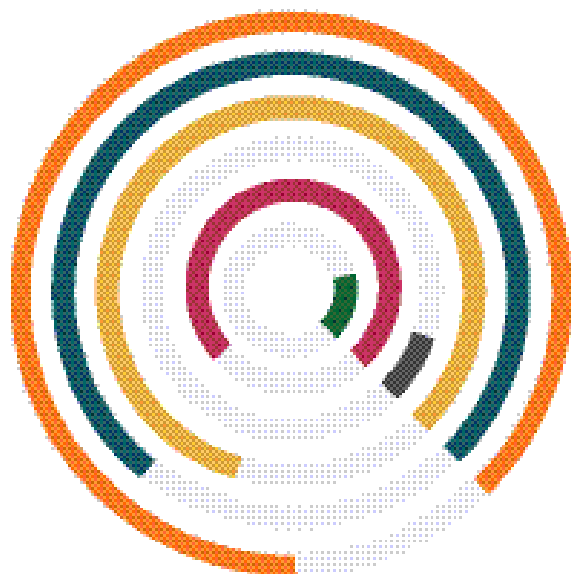
- 56,9% CIO/Director IT
- 9,2% COO/CTO Director de operaciones/tecnología
- 1,5% Director de Innovación/Director de Transformación Digital
- 32,3% Otro

Perfil de empresa



- 36,9% Empresas de 200 a 499 trabajadores
- 24,6% Empresas de 500 a 999 trabajadores
- 23,1% Empresas de 1.000 a 2.499 trabajadores
- 15,4% Empresas de 2.500 o más trabajadores

PARTICIPACIÓN POR SECTORES:



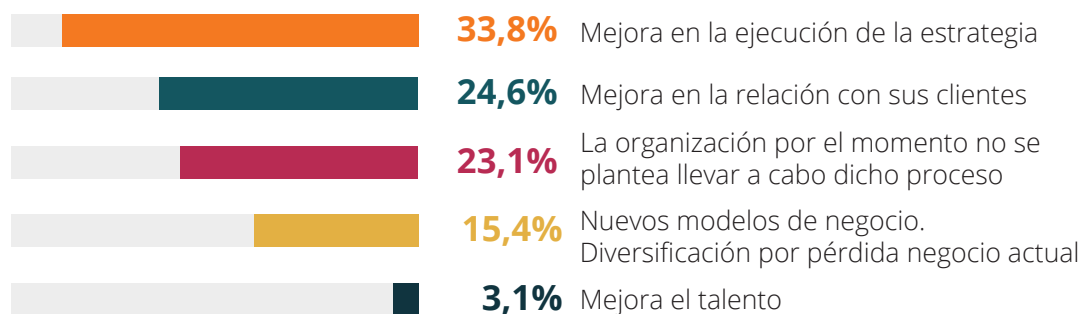
24,6%	Industria, construcción y energía
16,9%	Comercio, transporte, distribución y retail
20%	Banca y seguros
6,2%	Telecomunicaciones, medios de comunicación y tecnología
6,2%	Administraciones públicas
18,5%	Educación, sanidad (pública o privada)
7,7%	Hostelería y ocio

Base: Total muestra (65 casos).

Las organizaciones españolas son conscientes hoy en día de los beneficios que les proporcionará llevar a cabo una transformación ágil. Solo el 23,1% de las organizaciones encuestas no se plantea por el momento llevar a cabo dicho proceso (figura 3).

FIGURA 3

PROPÓSITOS DE LA TRANSFORMACIÓN AGILE PARA LAS ORGANIZACIONES



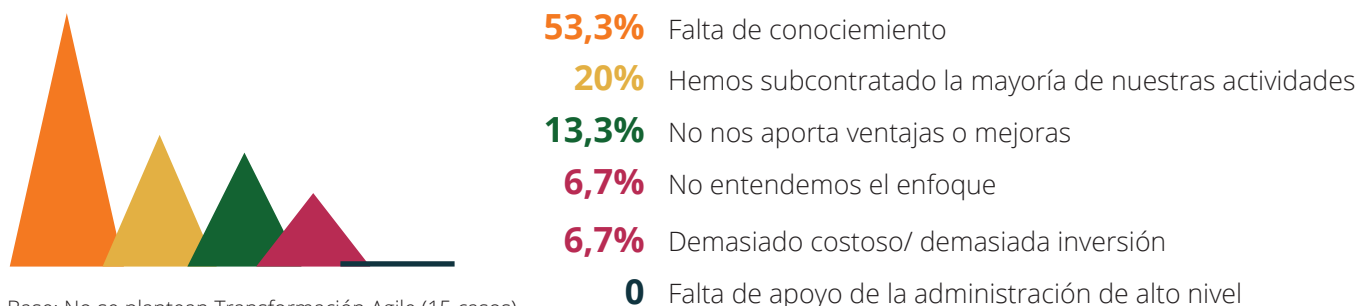
Base: Total muestra (65 casos).

Además, como podemos ver en la figura anterior, los principales motivos que llevan a las organizaciones a implantar esta transformación agile es la mejora de la ejecución de la estrategia empresarial (33,8%) y la mejora en la relación con sus clientes (24,6%).

Entre aquellas empresas que no han implantado a día de hoy esta transformación, como muestra la figura 4, observamos que el motivo principal, para el 53,3% de las organizaciones, es simplemente la falta de conocimiento.

FIGURA 4

MOTIVOS DE NO ADOPTAR UNA TRANSFORMACIÓN AGILE

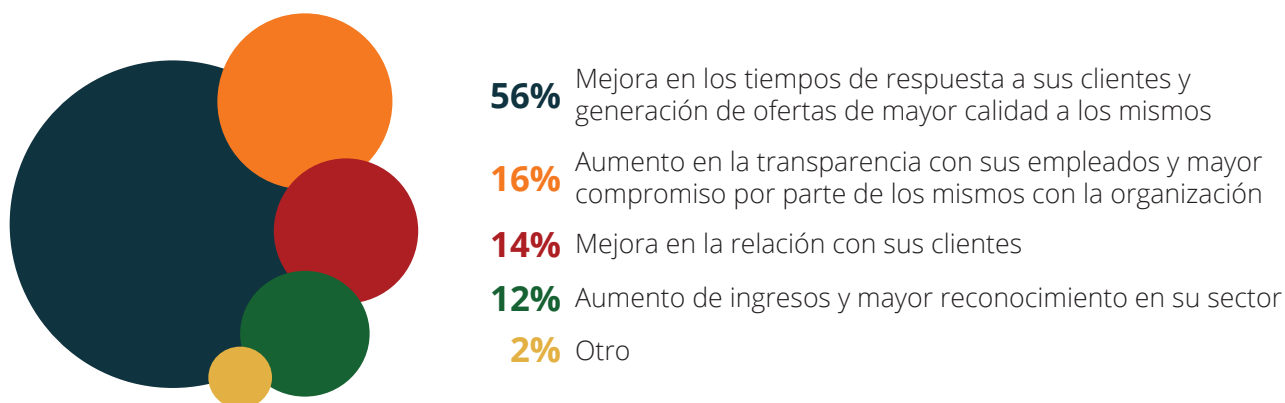


Base: No se plantean Transformación Agile (15 casos).

Estas organizaciones no son conscientes de los beneficios que obtendrían al desarrollar estas prácticas. En cambio, según la figura 5, aquellas que están inmersas en estos procesos consideran la mejora en los tiempos de respuesta a sus clientes y la generación de ofertas de mayor calidad de los mismos como el principal beneficio asociado al negocio (56%).

FIGURA 5

PRINCIPALES BENEFICIOS ASOCIADOS AL NEGOCIO APRECIADOS EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN AGILE

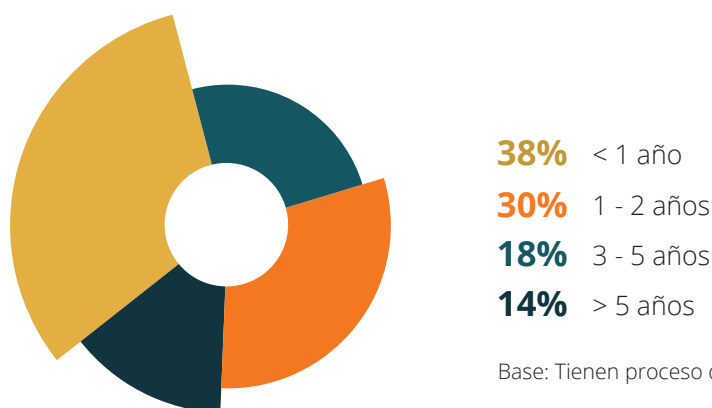


Base: Tienen proceso de Transformación Agile (50 casos).

Además, cabe señalar que el 38% de los encuestados llevan menos de un año inmersos en este proceso de transformación agile y sólo el 18% lleva más de 5 años (figura 6).

FIGURA 6

TIEMPO INMERSO EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN AGILE

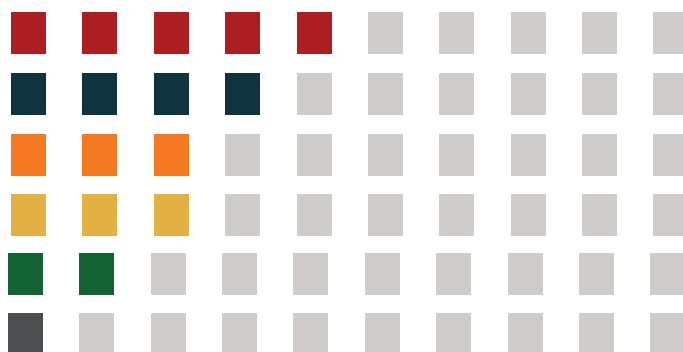


Base: Tienen proceso de Transformación Agile (50 casos).

Si atendemos a los niveles de adopción agile en las organizaciones vemos que la mayoría de éstas se encuentran en las primeras etapas de adopción y competencias aplicadas, el 34% de los encuestados usa prácticas ágiles, pero deben madurar, el 16% están experimentando con agile pero solo en prácticas piloto y el 14% lo está considerando o ni siquiera han arrancado alguna iniciativa (figura 7).

FIGURA 7

NIVEL DE ADOPCIÓN AGILE EN LAS ORGANIZACIONES EN TÉRMINOS DE ADOPCIÓN Y COMPETENCIAS APLICADAS



- 34%** Usa prácticas ágiles, pero aun madurando
- 20%** Las prácticas ágiles están permitiendo una mayor adaptabilidad a las condiciones del mercado
- 16%** Alto nivel de competencia con prácticas ágiles en toda la organización
- 16%** Experimentando con Agile pero solo en prácticas piloto
- 10%** No han arrancado ninguna iniciativa
- 4%** Considerando arrancar alguna iniciativa agile

Base: Tienen proceso de Transformación Agile (50 casos)

La adaptabilidad, la resistencia y la rapidez son imperativos para la ejecución de los negocios. Las empresas necesitan cada vez más dirigirse a enfoques ágiles que permitan una toma de decisiones e inversión iterativa, con plazos definidos y más rápida. Los enfoques ágiles pueden ayudar a aumentar la relevancia y la velocidad en un momento de feroces presiones competitivas globales y de constante volatilidad e incertidumbre económica y política (así como de oportunidades).

Habilitar la velocidad empresarial para la innovación digital

El dinamismo de las empresas y el impulso para entrelazar la innovación digital con la ejecución competitiva exigen una colaboración adaptable y ágil entre las partes interesadas de las empresas, los equipos, el desarrollo de productos y la ingeniería de software y sistemas. A medida que el software impulsa la ventaja competitiva a una velocidad cada vez mayor junto con niveles abrumadores de complejidad de implementación, IDC ve un mayor interés, demanda y adopción de enfoques ágiles de las iniciativas empresariales para la gestión general de proyectos, programas y carteras.

Entre las estrategias seguidas para iniciar el proceso de transformación agile destacan trabajar directamente con uno o dos equipos de manera interna trazando una hoja de ruta de prácticas ágiles (40%) y la creación de una oficina agile interna desde la que se centraliza el proceso de transformación (28%) (figura 8).

FIGURA 8

ESTRATEGIA SEGUIDA PARA INICIAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN AGILE EN LA ORGANIZACIÓN



- 40%** Trabajar directamente con 1-2 equipos de manera interna y trazar una hoja de ruta de prácticas ágiles
- 28%** Creación de una oficina Agile interna que es desde donde se centraliza el proceso de transformación
- 12%** Acompañamiento de consultoras estratégicas para colaborar en el diseño de la estrategia y posteriormente ser ejecutada por los ...
- 8%** Solo acompañamiento por parte de consultoras estratégicas con la necesidad de ciertos roles claves como Scrum Master o Agile Coach
- 6%** Realización de un assessment sobre la organización para identificar el nivel de madurez Agile
- 6%** Acompañamiento de consultoras estratégicas únicamente para diseñar la estrategia del proceso de transformación

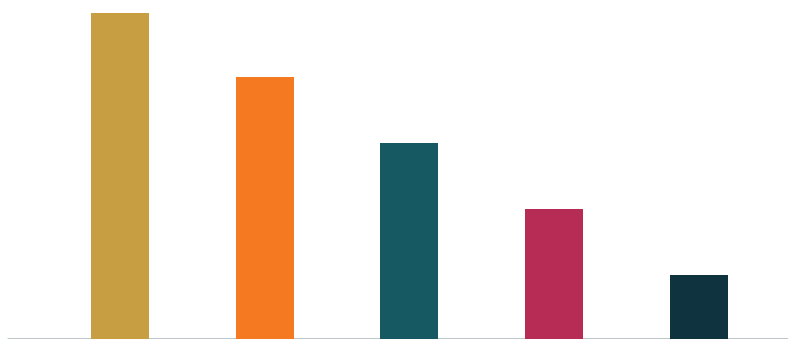
Base: Tienen proceso de Transformación Agile (50 casos)

Vemos que la demanda de estrategias ágiles aumenta de manera significativa dentro de las organizaciones permitiendo la evolución de los negocios. Los enfoques ágiles ayudan a afinar las necesidades de las empresas para priorizar las demandas cambiantes de manera específica y adaptarse a la innovación digital requerida.

No obstante, vemos que el 40% de los encuestados no han impactado en su proceso de portfolio tras la transformación agile y solo el 8% ha implantado cambios a nivel de gobierno de portfolio con la creación de nuevos roles (figura 9).

FIGURA 9

PRINCIPALES CAMBIOS DENTRO DEL PROCESO DE PORTFOLIO DE LA ORGANIZACIÓN TRAS LA TRANSFORMACIÓN AGILE



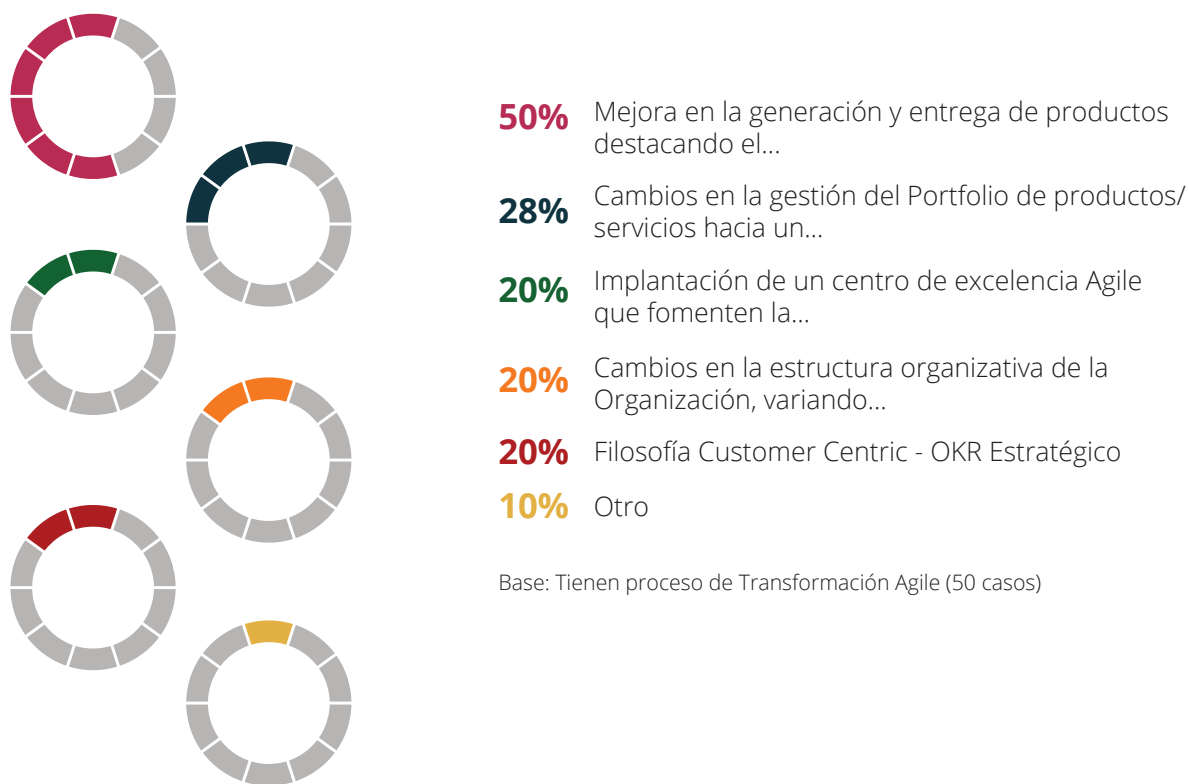
- 40%** No se ha llegado a impactar sobre el proceso de portfolio
- 32%** Cambios a la hora de priorizar iniciativas orientado a la generación de productos mínimos y posteriormente escalables tras ser validados en el mercado
- 20%** Impacto en la financiación de los proyectos/productos pasando de ser cerrada a variable en función de las oportunidades del mercado
- 12%** Existe una oficina agile de seguimiento de proyectos
- 8%** Cambios a nivel de gobierno de portfolio con la creación de nuevos roles

Base: Tienen proceso de Transformación Agile (50 casos)

En relación a las mejoras implementadas por las organizaciones asociadas a la adopción de enfoques ágiles, el 50% ha implantado mejoras en la generación y entrega de productos destacando el aumento de la calidad dentro de los mismos y el 28% han llevado a cabo cambios en la gestión del portfolio de productos y servicios hacia un modelo Lean (basado en la creación del máximo valor posible, desde el punto de vista del cliente, con el menor consumo posible de recursos, usando el conocimiento y habilidades de la gente que realiza el trabajo) (figura 10).

FIGURA 10

MEJORAS IMPLEMENTADAS ASOCIADAS A LA ADOPCIÓN DE BUSINESS AGILITY DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN



Las tendencias clave para la adopción ágil incluyen la coordinación con el proceso y el cambio organizacional (estableciendo y asesorando prácticas sólidas para un compromiso ágil consistente), aplicando la agilidad no sólo en los entornos tradicionales de desarrollo y de negocio sino también en áreas emergentes como la ideación para el desarrollo de productos y servicios, que pueden beneficiarse significativamente de los enfoques de procesos ágiles mejorando la velocidad y progresando en la innovación empresarial y digital de forma eficiente.

Los principales logros obtenidos por las organizaciones tras implantar un proceso de agilidad empresarial son la mejora de la satisfacción de los clientes (68%) y el desarrollo de nuevas formas de trabajar (56%) según nos muestra la figura 11. Sólo el 24% de los encuestados consideran que se produce un crecimiento de las habilidades de los líderes de la organización tras implantar estos procesos.