



Organización agile

Por dónde empezar cuando queremos llevar la agilidad a la empresa en su conjunto

MARINA MARTÍN,
Consultant de Accenture
Strategy T&O

JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ,
Manager de Accenture
Strategy T&O

AGILE, UNA VENTAJA COMPETITIVA]

La necesidad de innovar en un contexto de permanente cambio y, a la vez, de responder con mayor rapidez y de forma inmediata a las demandas del mercado ha introducido en la agenda de la transformación digital el concepto de “organizaciones ágiles”. Lo ha hecho, además, para quedarse: ser hoy una empresa capaz de reinventarse continuamente y de responder de una manera flexible y disruptiva a este entorno incrementalmente disruptivo no es una opción. Este cambio va más allá del mayor o menor uso de tecnologías innovadoras. Tiene que ver, ante todo, con una forma de ver, pensar y actuar diferente, y con el hecho de desarrollar en nuestra plantilla un nuevo tipo de competencias.

La ‘agile transformation’ pasa así a comprenderse como la habilidad de reconfigurar la estrategia, la estructura, los procesos, el talento y las tecnologías de la organización, creando oportunidades de valor y al mismo tiempo conformando y protegiendo un ADN único de empresa. Por ello, además, la cultura, los valores y el capital humano han de permanecer siempre en el centro de tal agilidad.¹ No existe una fórmula única de abordar ni de adoptar este proceso, sino que depende del contexto que rodea a cada compañía e industria. Existen, eso sí, tres grandes objetivos por los que una organización aspira a ser ágil:

- **Mejorar la experiencia de cliente y la calidad del servicio**, a través de una *customer-centric* aplicada a todas las funciones de la empresa.
- **Acelerar el *time-to market***, lo que implica reducir tiempos y, a la vez, mejorar la capacidad de respuesta al entorno manteniendo y aumentando los niveles de calidad. En esencia, el reto es añadir valor más rápido, mejor y de manera más eficiente.
- **Obtener mejores resultados**: mejorar la productividad de la organización, reducir costes y optimizar los recursos. Transformar la forma de operar para obtener resultados exitosos.

Ágil (o agile, en su expresión original en inglés) es un término amplio que procede de diferentes metodologías de desarrollo y trabajo de equipo. Las tres más conocidas son Scrum, DevOps y Kanban, seguidas de otras como DAD o XP.

- Los equipos ‘**scrum**’ son grupos multidisciplinares autosuficientes, formados por entre ocho y doce personas que trabajan con un objetivo común y a través de iteraciones cortas. Normalmente, se crean para realizar un desarrollo informático, pero en ocasiones también con otro tipo de objetivos no tan ligados al desarrollo de software. Es decir, los equipos trabajan simultáneamente y realizan entregas de trabajo en plazos cortos, cada dos o tres semanas, lo que permite verificar con el cliente que se trabaja en la dirección correcta. Permite tener más agilidad y más flexibilidad a la hora de realizar los desarrollos.

- El objetivo de **Kanban**, por otro lado, es gestionar de manera general cómo se van completando las tareas. Se trata de una metodología muy fácil de utilizar, actualizar y asumir por parte del equipo. Además, destaca por ser una técnica de gestión de las tareas muy visual, que permite ver a golpe de vista el estado de los proyectos, así como también pautar el desarrollo del trabajo de manera efectiva.

CÓMO AGILIZAR UNA ORGANIZACIÓN]

Una cosa es contar con equipos capaces de trabajar bajo metodologías ágiles y otra es llevar el concepto de agilidad (o el agilismo, como algunos lo denominan) al conjunto de la organización. Esto último requiere de una importante transformación en el modelo mismo de empresa y, en concreto, la reformulación de su modelo operativo mediante estas cuatro grandes palancas:

- Nuevos estilos de liderazgo y de cultura corporativa.
- Nuevas formas de organización.
- Nuevas formas de trabajar.
- Nuevas metodologías.

De todas ellas, casi la más determinante para el éxito de una transformación ágil es la que afecta al *mindset*, la visión y la cultura, y la que, por tanto, involucra el desarrollo y medición de nuevos comportamientos en las personas que dan vida a la empresa.

// Desarrollar un nuevo estilo de liderazgo y cultura empresarial

Afrontar un cambio de forma positiva no es algo habitual, ya que cualquier modificación implica alterar la forma de pensar en una organización. Uno de los elementos más importantes a la hora de abordar un cambio es, precisamente, entender por qué queremos hacer las cosas de otra manera distinta o en qué vamos a mejorar si cambiamos algo.

Ahí es donde las personas de la empresa actúan como verdadero motor del cambio. Una organización ágil necesita profesionales con un alto grado de vinculación y colaboración, capaces de formar equipos de alto rendimiento, motivados, con espíritu crítico y habilidad para compartir un *feedback* continuo.

Una organización ágil necesita profesionales con un alto grado de vinculación y colaboración, capaces de formar equipos de alto rendimiento, motivados, con espíritu crítico y habilidad para compartir un *feedback* continuo •

Esa capacidad procede, en buena forma, del hecho de trabajar con autonomía y en una organización donde cada opinión, pensamiento, idea o decisión cuenta y donde se premia que los colaboradores vayan más allá de su zona de confort, que asuman nuevos retos, compromisos y responsabilidades... que se sientan dueños de su parte correspondiente de la empresa. Una organización ágil que quiera sobrevivir en un entorno de cambio continuo ha de fomentar una cultura de aprendizaje e innovación continua.

Por otro lado, es importante destacar que cualquier cambio cultural que ocurra en la empresa habrá de suceder de forma gradual y por contagio de sus líderes formales y naturales, empezando por el CEO, el fundador o el presidente de la compañía. Ellos son las figuras que tienen mayor influencia y quienes más firmemente han de apoyar los cambios a través de sus propios gestos y actuaciones. Sin líderes que apadrinen la transformación, el cambio no será nunca posible. Por eso es clave contar con un liderazgo inspirador en lo más alto de la compañía, con autoridad y vocación para implantar tomas de decisión más planas y horizontales y, al mismo tiempo, más cercanas al empleado. El objetivo, en este punto, es construir confianza, desplegar una comunicación más empática y, sobre todo, reconocer adecuadamente los logros y fortalezas de nuestros empleados.

Además de los anteriores, necesitamos "líderes informales", personas que con independencia de su posición en la estructura jerárquica de la empresa gozan de una gran influencia y reputación gracias a su contribución técnica y humana al resto de la plantilla.

// Nuevas formas de organización

Adoptar agile en una organización requiere cambiar, adaptar e incorporar nuevos roles y organizar a las personas en torno a la obtención de resultados exitosos. Esto significa conectar la agilidad en toda su estructura, dividiendo áreas internas y formando equipos enfocados en la entrega de valor. Es fundamental, por este motivo, eliminar los silos funcionales para minimizar las dependencias, reducir ineficiencias, mejorar la colaboración y ofrecer respuestas fiables y rápidas a las nuevas oportunidades y amenazas.

Una de las formas de hacerlo es superar las estructuras organizativas clásicas para dar más protagonismo e independencia a los equipos y, en la base misma de la empresa, desarrollar flujos de trabajo alternativos como los que encarnan los *Squad*, los *Chapter* y las *Tribus*:

- **Squads:** equipos autónomos y horizontales que, formados por profesionales de distintas funciones y características, trabajan juntos diariamente para conseguir resultados a corto plazo (no más de tres meses). Por ejemplo, optimizar un proceso de contratación.

- **Chapter:** equipos que fomentan el conocimiento funcional en toda la organización ágil (ej.: experiencia del cliente, análisis de datos ...). Tienen habilidades similares y operan dentro de la misma área de competencia y dentro de la misma tribu.

- **Tribus:** es un grupo de personas conectadas entre sí, vinculadas a un líder y unidas por una idea. Es un grupo de squads que se han formado alrededor de un objetivo de producto o negocio determinado y son responsables de los resultados de un segmento comercial



Adoptar *agile* en una organización requiere cambiar, adaptar e incorporar nuevos roles y organizar a las personas en torno a la obtención de resultados exitosos. Esto significa conectar la agilidad en toda su estructura, dividiendo áreas internas y formando equipos enfocados en la entrega de valor •

o área funcional concreta. Dado que tienen una visión finalista de su trabajo, de principio a fin, las tribus deben dotarse de todos aquellos roles que representen las distintas áreas donde se genera valor a ese proyecto concreto.

Esta nueva ordenación del trabajo conlleva la realización de proyectos *end-to-end* que involucran a todas las áreas de una organización y cuya obsesión es, por un lado, el foco en el cliente y, por otro, el desarrollo de un Producto Mínimo Viable (PMV), es decir, un producto o servicio que está desde su inicio en continuo estado de revisión y mejora, de contraste con las necesidades y formas de uso del destinatario final.

Tal organización requiere de una comunicación y una toma de decisiones más fluida, equitativa y transversal, y la implantación para ello de un modelo de roles -frente a la estructura del trabajo en puestos- del que emergen figuras del mundo del desarrollo *agile* como el *Scrum Master* o el *Product Owner*:

- **Scrum Master:** figura similar a la de un coach/mentor que acompaña al equipo durante todo el desarrollo del proyecto y asegura que se cumplan las buenas prácticas, actuando como un facilitador y solucionador de problemas.

- **Product Owner:** representa al cliente y sus intereses frente al equipo de desarrollo. Es el que sabe qué es lo que quiere este cliente y cómo lo quiere. De esta manera puede guiar tanto al equipo como al *Scrum Master* en el cumplimiento de los objetivos.

Existen determinadas áreas en la organización donde el enfoque *agile* encaja fácilmente como, por ejemplo, IT, desarrollo de producto o Marketing y Comunicación. Otros, como Legal, Logística o de Riesgos, presentan mayores dificultades.

En todos los casos, el reto pasa casi siempre por trabajar con estructuras duales (dinámicas y estáticas) y diferentes niveles de madurez *agile*.

Los equipos dinámicos (orientados a los resultados) permiten a las empresas actuar rápidamente ante nuevos desafíos y oportunidades, mientras que las estructuras estáticas (funciones de soporte y control) garantizan la confianza y eficiencia necesaria que les da el hecho de no necesitar cambios continuos.

Independientemente de los nuevos roles que hay que incorporar en una organización con las metodologías ágiles, los equipos de *agile* se dividen en dos tipos:

- **Autoridad limitada:** el responsable es aquel que tiene el mejor conocimiento o conocimiento experto sobre un asunto específico, independientemente del nivel de jerarquía
- **Organización habilitada:** los equipos ágiles son totalmente responsables de la decisión y ejecución

Los equipos se formarán y disolverán a medida que las prioridades estratégicas cambien, por lo que es de vital importancia ampliar nuestra visión hacia la creación de ecosistemas y colaboración con terceros, impulsando la flexibilidad y la búsqueda constante de nuevos horizontes.

// Integrar nuevas formas de trabajar

El proceso de transformación *agile* conlleva la adopción de nuevas formas de trabajo, más ágiles y flexibles, tendiendo hacia un formato de trabajo mucho más colaborativo, con espacios de trabajo comunes. El trabajo en equipo se ha convertido en una de las principales claves del éxito, siendo necesario buscar una comunicación más fluida entre las partes del equipo. Estas metodologías sirven para gestionar y adaptar la forma del trabajo al contexto de los proyectos y su naturaleza. Las metodologías de trabajo se adaptan a las nuevas necesidades de las empresas.

La metodología *agile* incorpora tres características principales para ayudar a trabajar de una nueva manera:

- **Iteraciones rápidas** para reaccionar tanto a cambios en el mercado y las especificaciones, como a errores internos en el análisis y desarrollo de la solución.

- **Involucración de tantos miembros del equipo como sea posible en todas las fases** del proceso de desarrollo, para conseguir transferir el contexto y el problema y mejorar la calidad del resultado.
- **Reflexión periódica conjunta** sobre el proceso y cómo mejorarlo para aumentar la efectividad y eficiencia del equipo.

// Adoptar nuevas metodologías

La incorporación de metodologías ágiles requiere una forma de trabajo muy dinámica, basada en organizarse por entregas semanales o quincenales, de forma que todos los integrantes del equipo se enfocan a una misma meta y no se desencaminan.

¿Cuáles son las fases en el desarrollo agile de un producto? ²

A la hora de plantearse introducir una metodología agile es importante familiarizarse con todas las fases y conocer las implicaciones y dificultades. Las fases más importantes son las siguientes:

Análisis de un problema (As-Is): es clave que se involucren cuantos más miembros del equipo, mejor, pues ello redundará en la elección correcta de la arquitectura y de las micro-decisiones que tienen todo desarrollo.

Generación del modelo To-Be, solución que añade valor al cliente: en esta fase no se deben dejar fuera a miembros del equipo que podrían aportar observaciones cruciales, sino que es conveniente que estén presentes miembros de todas las áreas. La clave de esta fase es intentar encontrar la solución más pequeña posible al problema, evitando el añadir requisitos funcionales o técnicos. El contar con todo el equipo en esta fase va a garantizar también una estimación más realista, lo que redundará en mayores garantías de que el proyecto se realice en los tiempos acordados.

- **Desarrollo de la solución:** los miembros del equipo deben trabajar de modo conjunto, apoyándose y contrastando bloqueos y puntos conflictivos a diario, integrando a menudo, para evitar sorpresas de última hora al unir las distintas piezas.

- **Comprobación de que lo desarrollado cumple lo acordado:** esta fase se realiza muy a menudo y es por tanto sumamente útil el contar con herramientas automatizadas que permitan llevarla a cabo, en el menor tiempo posible, y con las mayores garantías.

- **Lanzamiento de la solución:** esta fase es clave a la hora de garantizar la satisfacción del cliente. A menudo se observa que los equipos agile consideran que el trabajo terminó cuando el software quedó desplegado. Sin embargo, es vital el ejecutar un plan de acción durante los primeros días y/o semanas, incluyendo elementos como información a otros departamentos, comunicaciones de marketing, etc.

- **Reflexión conjunta sobre cómo mejorar la eficiencia de la metodología de trabajo (retrospectiva):** es el punto clave de toda metodología ágil y muy a menudo se observa su ausencia o falta de eficacia en aquellas implantaciones que no han resultado exitosas. El objetivo es analizar cómo fue la última iteración, cómo trabajamos, qué problemas tuvimos, qué cosas funcionaron bien y cuáles no. Y con todo esto ver hacia dónde queremos ir, sacar acciones concretas que cada uno pueda realizar durante la siguiente iteración para solucionar los problemas encontrados, mejorar la forma de trabajo y conseguir el objetivo propuesto.

- **Comprobación de que la solución resuelve el problema planteado:** algo que normalmente se olvida, pero sumamente importante si se quiere que el producto mejore continuamente. Es muy común considerar un desarrollo como terminado al subir el software a producción y olvidarse de monitorizar durante un tiempo si efectivamente ese desarrollo soluciona el problema que lo motivó.

- **Mantenimiento y seguimiento de la solución:** una causa común del fracaso de implantación de esta metodología es el olvidarse de contar con el impacto que genera el mantenimiento de todos los desarrollos pasados que siguen activos, pues generará un trabajo con el que no se contaba inicialmente y que es prioritario.

AGILIDAD ORGANIZATIVA: UN FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO]

La transformación ágil es un proceso que requiere, junto con la tecnología adecuada, la puesta en marcha y funcionamiento al unísono de una serie de engranajes. La combinación de todos ellos es la que ayuda a crear organizaciones mejor preparadas para liderar el cambio y aportar confianza dentro de un mercado cada vez más sometido a la incertidumbre.

Una organización flexible no es aquella que reacciona mejor ante los problemas sino aquella que ha desarrollado la habilidad suficiente para anticiparse y adaptarse al cambio. Es, además, esa organización que se apalanca en su agilidad para estar siempre en continua transformación y crecer a escala. Con todo, es necesario que antes de que nuestra empresa se embarque en la aventura hacia lo ágil reflexione primero acerca del impacto y consecuencias de esa decisión. Es fundamental, por ejemplo, que piense qué tipo de compañía quiere construir, qué modelo de negocio espera desarrollar y qué cultura aspira a transmitir a sus propios empleados.

La metodología, igual que la tecnología, pueden quedarse obsoletas nada más iniciar su implantación. Lo más complejo es, sin duda, construir un nuevo "mindset" corporativo. Pero, en última instancia, ese será el mejor colchón cuando encontremos las primeras dificultades y la mejor fuente de inspiración para convertir las ideas en resultados cuando nuestra transformación ágil esté ya en marcha.

"Los individuos marcan goles, pero los equipos ganan partidos"

*Esta forma de pensar del escritor **Zig Ziglar** fue el referente para los 17 especialistas en software que en 2001 firmaron en Utah, Estados Unidos, el denominado Manifiesto Agile.]*

 FOOTNOTES

1. **McKinsey & Company** 'Cómo crear organizaciones ágiles'.
2. **Direcortic:** La metodología agile: nuevas formas de trabajo para el desarrollo de proyectos.