

El enfoque «big-bang» resulta ineficaz para adoptar los principios de agilidad en grandes organizaciones

Según un informe de Capgemini, el cambio de mentalidad, el esfuerzo continuo de planificación y la excelencia técnica son elementos fundamentales para escalar los modelos Agile

Madrid, 13 de enero de 2020 – Un nuevo informe del Instituto de Investigación de Capgemini pone de manifiesto que el enfoque «big-bang»¹ para hacer que toda la organización adopte formas de trabajo ágiles (o sea «Agile») rara vez tiene éxito, ya que cada organización tiene una curva de aprendizaje propia y una cultura corporativa, talento y apetito de riesgo diferentes. Si bien es cierto que numerosas grandes empresas han comenzado su proceso hacia la agilidad organizativa², escalar a todos los niveles los modos de trabajo que comporta sigue siendo un reto crítico para las empresas de muchos sectores. El informe destaca que el cambio de mentalidad y de cultura son importantes frenos en la consolidación de los principios de agilidad, así como la excesiva lentitud en el desarrollo de la dimensión técnica que requiere. Concluye asimismo que los equipos de alta dirección siguen todavía demasiado apegados a las tradicionales estructuras y metodologías de gobierno y de gestión de riesgos.

El informe de Capgemini, titulado *Agile at Scale*, investiga cuáles son los desafíos en la implantación del concepto de «agilidad» en todos los ámbitos de una organización. En concreto, se centra en las barreras y las lecciones aprendidas de las que son pioneras³ en esta materia, es decir, aquellas que destacan por su destreza a la hora de conducir y capacitar a múltiples equipos en la aplicación de prácticas, valores y metodologías *Agile* de manera transversal en niveles y funciones. El estudio arroja cuatro recomendaciones clave para que las empresas realicen una transición acertada y logren escalar la agilidad. Estas conclusiones⁴ se extraen de una serie de entrevistas en profundidad con directivos a nivel mundial de empresas de los sectores de automoción, aviación, banca, seguros, productos de consumo, *retail*, farmacia, telecomunicaciones, *utilities* y el sector público (que, como referencia, representan en conjunto un volumen de facturación de más de 1,5 billones de USD).

1. Experimentar: Comenzar con iniciativas orientadas al cliente; realizar un despliegue gradual:

El informe indica que, en las empresas con experiencia limitada en el concepto de agilidad o metodologías *Agile*, la implantación a gran escala produce frustración, ya que la cultura ágil tarda un tiempo en crecer orgánicamente. Estas organizaciones se desilusionan y acaban retrocediendo a un

¹ El enfoque «Big-Bang» tiene como objetivo implantar o escalar cambios de una sola vez de forma simultánea en todos los niveles de una organización.

² El concepto de «agilidad» en el contexto organizativo de las empresas se refiere a implantar y gestionar los cambios de forma gradual. Trabajar en modo Ágil o *Agile* es adoptar un enfoque iterativo e incremental a la gestión de cambios en diseño, fabricación, despliegue y adopción de productos, propiciando un entorno y procesos altamente flexibles e interactivos. Típicamente, se refiere al modo de trabajo para el desarrollo de un «producto» de equipos autónomos y transversales (por ejemplo, el «producto» puede ser software, un producto para un cliente, la mejora de un proceso o una campaña de promoción). En el contexto del informe, el reto de escalar la agilidad en el negocio se refiere a la capacidad de una organización de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y del mercado de un modo productivo y rentable.

³ Organizaciones de ámbito internacional que han escalado la agilidad a nivel de programa o de cartera de productos/servicios o más allá de las tecnologías de la información.

⁴ Toma como referencia las mejores prácticas de empresas que han escalado la agilidad.



enfoque tradicional. Además, esta situación va en contra del principio básico de agilidad: el enfoque iterativo y de aprendizaje.

Las organizaciones deben comenzar con iniciativas más próximas al cliente, con el objetivo de brindarle una experiencia o un servicio diferencial. Estas iniciativas deben tener resultados tangibles, que, siendo fácilmente comercializables, sean un perfecto laboratorio de pruebas para el enfoque ágil y ofrezcan un valor significativo: desde la transformación de la experiencia del cliente a la comprensión de ciclos de *feedback*. Sin embargo, para establecer una mentalidad Agile, las organizaciones deben introducir conceptos y procesos nuevos incluso en áreas que, inicialmente, no sean las mejores candidatas para llamar a la acción.

2. **Orientar: Cambiar la cultura modificando el comportamiento y dirigir el foco al desarrollo de conjuntos de competencias transversales:** El estudio destaca la importancia de que los responsables de la organización sirvan de guía al resto de empleados, mostrando una actitud abierta al cambio, dedicando esfuerzos a un aprendizaje continuo y adoptando nuevos comportamientos. El informe revela que la hiperespecialización y las mentalidades compartimentadas son un obstáculo importante a la hora de conseguir que toda la organización trabaje en modalidad ágil. En este sentido, los equipos Agile deben tener competencias transversales, con áreas de especialización definidas (la profundidad), pero también capacidad de adaptarse y trabajar en otros aspectos de un proyecto (la extensión).
3. **Gobernar: Unir la planificación ágil que se aplica a la cartera de productos y las operaciones con la estrategia empresarial:**
 - Focalizar la gestión estratégica de la cartera de productos/servicios en modo Agile implica conectar la estrategia empresarial con la prestación de valor en los diferentes niveles de la organización. Esta conexión es fundamental para optimizar el desempeño en todo el negocio. Cuatro medidas para conseguirlo son ponerse objetivos y medir resultados clave (Objectives and Key Results, OKR), implementar un sistema de planificación continua, reducir dependencias entre equipos y flexibilizar la asignación de recursos humanos.
 - Renovar la asignación de presupuestos o formas de financiación abandonando los ciclos anuales: la mayoría de las empresas pioneras en el concepto de agilidad se han apartado de los rígidos ciclos de planificación anual –consistentes en aprobaciones, nuevas aprobaciones, presupuestos fijos y controles– para dar paso a una asignación adaptativa.
 - Establecer un centro promotor de los conceptos de agilidad y simplificación (*lean-agile*) para la descentralización de la toma de decisiones y la medición de resultados.
4. **Acelerar: Modernizar la TI con DevOps⁵ y microservicios:** La tecnología de fondo es crítica para que las organizaciones puedan trabajar con metodologías ágiles. Muchas organizaciones desarrollan iniciativas Agile y de DevOps por separado, con el propósito de hacerlas coincidir en algún momento futuro. Estas iniciativas pueden ser independientes, pero su unión genera claros beneficios, como la de una transformación homogénea, una salida al mercado más rápida para el software, la colaboración entre equipos y la mejora de la calidad.

⁵ DevOps es un proceso de alineamiento de los equipos de TI, que se inicia con “Dev” (a cargo de las mejoras y cambios en TI) y “Ops” (a cargo del funcionamiento de aplicaciones e infraestructura existentes). El enfoque *Agile* impulsa la colaboración entre equipos de Negocio y de Desarrollo, mientras que DevOps se centra en la colaboración entre Desarrollo y Operaciones, aportando agilidad a la producción. Los beneficios de DevOps pueden multiplicarse cuando se combina con prácticas ágiles.



Asimismo, microservicios⁶ y agilidad se adaptan bien entre sí. Los microservicios permiten a las organizaciones desarrollar de manera rápida y frecuente características de aplicaciones o los componentes de su servicio, lo que permite la escalabilidad y la adaptación de los sistemas de TI a los cambios en las necesidades del negocio.

“Dado que el fundamento sobre el que se desarrollan procesos de agilidad o Agile es el concepto de «simplificación» de los procesos, introducido en la década de 1940, cabría esperar que todas las industrias que crean productos físicos adoptasen rápidamente este enfoque. Sin embargo, muchas organizaciones están todavía afrontando desafíos para conseguir todos sus beneficios. Ello se debe a que se centran en utilizar herramientas ágiles en lugar de transformarse ellas mismas en organizaciones ágiles”, comenta Franck Greverie, Chief Portfolio Officer de Capgemini y miembro del Comité Ejecutivo.

“Si bien fueron los equipos de TI y de desarrollo de software los que, inicialmente, desempeñaron un papel fundamental en la adopción del enfoque Ágil, actualmente estamos presenciando su adopción por empresas orientadas al producto, que enlazan su negocio con la TI con el apoyo de una arquitectura DevOps implantada a nivel general. Estos principios se están extendiendo rápidamente por toda la organización. La supervivencia de sectores y mercados depende cada vez más de la innovación, y para ello se necesita una cultura ágil y no solo procesos, estructuras y tecnologías ágiles en sí”, añade.

Joe Gribb, responsable de Enterprise Advice Technology en The Vanguard Group explica a su vez: *“Para nosotros, modernizar la TI era uno de los aspectos críticos en el proceso de convertirnos en una empresa ágil. Nuestro primer enfoque fue ser más iterativos, comenzando con la adopción de algunos de los principios Agile. Pero empezamos a derribar el muro que separa a los especialistas dentro del entorno de TI y pusimos a todos, verificadores y desarrolladores de JAVA/UI/COBOL, en un mismo equipo. Trabajar en estos detalles fue el primer paso para cambiar la arquitectura de TI y conseguir implementar la agilidad en toda la organización”.*

Para leer el informe completo, haga clic aquí: <https://www.capgemini.com/es-es/agilidad-a-escala/>

Metodología de la investigación:

En julio de 2019, el Instituto de Investigación de Capgemini realizó entrevistas en profundidad con más de 45 directivos de empresas de diferentes sectores y países que han adoptado con éxito el concepto de agilidad. El 79% de las organizaciones consultadas registró ingresos en 2018 superiores a 20.000 millones de USD.

Acerca de Capgemini

Un líder global en servicios de consultoría, servicios de tecnología y transformación digital, Capgemini está a la vanguardia de la innovación para abordar la diversidad de oportunidades que tienen sus empresas clientes en el dinámico entorno de las plataformas, la nube y lo digital. Respaldada por una sólida trayectoria de 50 años y una dilatada experiencia multisectorial, Capgemini ayuda a las compañías a alcanzar sus objetivos de negocio mediante una amplia gama de servicios que cubre desde la estrategia, hasta las operaciones. Capgemini actúa bajo la firme convicción de que el valor de negocio de la tecnología se genera y desarrolla a través de las personas. Capgemini es una compañía multicultural de 200.000 profesionales, presente en más de 40 países y, en 2018, registró unos ingresos mundiales de 13.200 millones de euros.

Más información en <https://www.capgemini.com/es-es/agilidad-a-escala/>

People matter, results count

Acerca del Instituto de Investigación de Capgemini

⁶ Un microservicio es un servicio o una funcionalidad independiente y reutilizable que cumple una finalidad específica.



El Instituto de Investigación es el *think tank* interno de Capgemini para el estudio del ámbito digital. El instituto publica investigaciones sobre el impacto de las tecnologías digitales en grandes negocios tradicionales. El equipo se apoya en la red mundial de expertos de Capgemini y trabaja codo con codo con socios académicos y tecnológicos. El instituto cuenta con centros de investigación especializados en Estados Unidos, Reino Unido y la India. Recientemente ha sido reconocido como líder por la calidad de sus informes por analistas independientes.

Más información en www.capgemini.com/es-es/instituto-de-investigacion-de-capgemini/