

El enfoque *Big-bang* resulta no ser efectivo para organizaciones grandes al escalar *Agile*

El reporte Capgemini indica al cambio de mentalidad, la planificación continua y la excelencia técnica como elementos clave para escalar *Agile*

París, 20 de noviembre de 2019 – Un [nuevo](#) reporte del [Instituto de Investigación Capgemini](#) destaca que la adopción de un "enfoque *Big-bang*"¹ para escalar a *Agile* como una opción de trabajo difícilmente resulta exitoso, ya que cada organización tiene una curva de aprendizaje, cultura, talento y perfil de riesgo. Si bien muchas empresas grandes han comenzado su migración hacia la agilidad organizacional², la adopción a escala en toda la empresa sigue siendo un reto fundamental para las compañías en múltiples sectores. El reporte menciona el cambio de cultura y mentalidad como obstáculos importantes para lograr la agilidad y que la dimensión técnica requerida está avanzando con demasiada lentitud. También destaca que los líderes empresariales de alto nivel continúan vinculados a los enfoques tradicionales de informes y gestión de riesgos.

El reporte de Capgemini titulado "***Agile a escala***" exploró los retos para lograr la agilidad en toda la empresa, incluidos los obstáculos y la experiencia adquirida de diversos "líderes"³ de la industria en cuanto a permitir que varios equipos sigan prácticas *agile*, valores, metodologías y diferentes mentalidades a través de las funciones y los niveles. Proporciona cuatro recomendaciones clave para que las compañías tengan éxito al escalar a *Agile*.

La información clave⁴ basada en una serie de entrevistas exhaustivas con ejecutivos de todo el mundo, en los sectores automotriz, aviación, banca, seguros, productos de consumo, *retail*, productos farmacéuticos, telecomunicaciones, servicios públicos y el sector público (que en su conjunto representan ingresos combinados mayores a \$1.5 billones de dólares), incluye:

1. Experimentar: comience con iniciativas centradas en el cliente; escale gradualmente - El reporte señala que en organizaciones con experiencia *Agile* limitada, el escalamiento con enfoque *big-bang* conduce a la frustración, ya que se requiere de tiempo para que la cultura *Agile* crezca orgánicamente. Dichas organizaciones se desilusionan y recurren a un enfoque tradicional y gradual. Además, esto va en contra del principio de *Agile* - un enfoque iterativo y de aprendizaje.

Las organizaciones deberían comenzar con iniciativas más cercanas al cliente, ya sea un recorrido de un cliente representativo o servicio al cliente. Dichas iniciativas deben tener resultados tangibles, que sean de fácil comercialización, sean un perfecto terreno de pruebas para *Agile* y ofrezcan un valor significativo, desde transformar la experiencia del cliente hasta reducir los ciclos de retroalimentación. Sin embargo,

¹ El enfoque *Big-bang* es cuando las organizaciones intentan escalar todo al mismo tiempo.

² *Agile* se refiere a la mentalidad y los comportamientos que respaldan un enfoque iterativo e incremental para administrar los cambios en el diseño, construcción, implementación y adopción de productos de una manera altamente flexible e interactiva. Por lo general, involucra equipos autónomos y multifuncionales que trabajan en el producto. En este caso, "producto" podría ser cualquier tipo de entrega de un equipo *Agile*, como software, un producto de cliente, una mejora de procesos o una campaña de marketing, etc. La agilidad empresarial es la capacidad de una organización para adaptarse rápidamente al mercado y cambios ambientales de forma productiva y rentable.

³ Organizaciones globales que han escalado *Agile* a nivel de programa o de cartera o más allá de TI.

⁴ Estas son prácticas líderes de organizaciones que han escalado *Agile*.



para construir una mentalidad *Agile*, las organizaciones deben introducir los conceptos incluso en áreas que no son candidatas iniciales para la acción.

- 2. Orientar: cambie la cultura modificando los comportamientos y enfóquese en desarrollar conjuntos - T de habilidades** - El reporte destaca la importancia de que el liderazgo actúe como modelo a seguir al mostrar apertura al cambio, invertir en el aprendizaje continuo y adoptar nuevos comportamientos. La investigación revela que la hiperespecialización y el pensamiento aislado representan grandes retos para escalar a *Agile*. En cambio, los equipos *Agile* tienen "forma de T", ya que cuentan con áreas definidas de especialización (la profundidad) pero son flexibles y pueden trabajar ampliamente en otros aspectos de un proyecto (la amplitud).
- 3. Gobernar: vincule la planificación y las operaciones del portafolio *Agile* con la estrategia de negocios** -
 - Concéntrese en la gestión estratégica del portafolio, ya que un mundo *Agile* necesita conectar la estrategia comercial con la entrega de valor en los diferentes niveles de la organización. Esto es esencial para optimizar el desempeño a través del portafolio de la empresa.
 - Renueve la financiación alejándose de los ciclos anuales, la mayoría de los líderes ágiles eliminan los complejos ciclos de planificación anual, que consisten en aprobaciones, re-aprobaciones, presupuestos fijos y controles para dar paso al financiamiento adaptable.
 - Establezca un centro de habilitación de *Agile*, austero; descentralice la toma de decisiones y mida los resultados.
- 4. Acelerar: modernice la TI con DevOps⁵ y microservicios** - Muchas organizaciones ejecutan iniciativas *Agile* y DevOps por separado, con el objetivo de alinearlas posteriormente. DevOps y las iniciativas *Agile* pueden ser independientes, pero existen claros beneficios para unirlos como una sola transformación, para una versión de software más rápida, colaboración cruzada con equipos y mejora de la calidad.

Además, los Microservicios⁶ y la agilidad se adaptan entre sí. Los microservicios permiten a las organizaciones evolucionar rápida y frecuentemente las características de la aplicación o sus componentes de servicio. Esto permite la escalabilidad y hace que los sistemas de TI sean adaptables a las necesidades cambiantes del negocio.

"Dado que la base de Agile es el concepto de manufactura "esbelta", que se introdujo en la década de los 40's, esperaríamos que todas las industrias que crean productos físicos acepten y adopten rápidamente este enfoque. Sin embargo, muchas organizaciones tienen dificultades para obtener todos sus beneficios. Esto se debe a que se enfocan en 'hacer' Agile sin 'ser' Agile", señaló Franck Greverie, director de Portafolio del Grupo y miembro del Comité Ejecutivo del Grupo en Capgemini.

"Si bien los equipos de TI y los fabricantes de software inicialmente han desempeñado un papel clave en impulsar la adopción de Agile, ahora observamos que las empresas adoptan organizaciones orientadas a productos que vinculan negocios con TI respaldados por DevOps en una arquitectura a escala. Estos principios se están extendiendo rápidamente por toda la empresa. La supervivencia del sector y del mercado

⁵ DevOps es un proceso de alineación del equipo de TI, que comienza con "Dev" (a cargo de mejoras y cambios de TI) y "Ops" (a cargo de operar las aplicaciones y la infraestructura existentes). Agile fomenta la colaboración entre los equipos de Negocios y de Desarrollo, mientras que DevOps se enfoca en la colaboración entre Desarrollo y Operaciones, lo que lleva la agilidad a la producción. Los beneficios de DevOps se pueden maximizar cuando se combinan con prácticas ágiles.

⁶ Un microservicio es un servicio o función independiente y reutilizable que cumple un propósito único.



depende cada vez más de la innovación, y esto requiere una cultura Agile, no sólo de procesos, organización y tecnologías Agile”, agregó.

Joe Gribb, Líder de Tecnología de Asesoramiento Empresarial de The Vanguard Group, comentó: *"Para nosotros, la modernización de TI fue uno de los aspectos decisivos en nuestro trayecto hacia Agile. Nosotros comenzamos por adoptar algunos de los principios de Agile. Comenzamos a quitar a los especialistas en construir muros dentro de TI y pusimos en un solo equipo a expertos de pruebas, desarrolladores de JAVA/UI/COBOL. Centrarse en estos detalles fue el primer paso hacia el cambio de arquitectura de TI y posibilitar la agilidad en toda la organización".*

Para leer el informe completo, haga clic [aquí](#).

Metodología de la investigación:

En julio de 2019, el Instituto de Investigación Capgemini realizó entrevistas exhaustivas con más de 45 líderes empresariales de organizaciones, provenientes de diversos sectores y países, que han tenido éxito en escalar Agile. El 79% de las organizaciones reportaron ingresos superiores a \$20 mil millones de dólares durante el año fiscal 2018.

Acerca de Capgemini

Líder global en consultoría, servicios de tecnología, y transformación digital, Capgemini está a la cabeza de la innovación para enfrentar las oportunidades de nuestros clientes en el cambiante mundo de la nube, digital y plataformas. Basándose en su sólida herencia de 50 años y profunda experiencia específica de las industrias, Capgemini habilita a las organizaciones a alcanzar sus ambiciones de negocio a través de un conjunto de servicios que van desde la estrategia hasta las operaciones. Capgemini se impulsa por la convicción que el valor de negocio de la tecnología viene de y a través de las personas. Es una compañía multicultural con 200,000 miembros del equipo en más de 40 países. El Grupo reportó ingresos globales de 13.2 miles de millones de Euros en 2018.

Visítanos en www.capgemini.com/mx-es/. *People matter, results count.*

Acerca del Instituto de Investigación Capgemini

El Instituto de Investigación Capgemini es el centro de investigación interno de Capgemini. El Instituto publica investigaciones sobre el impacto de las tecnologías digitales en las grandes empresas tradicionales. El equipo se basa en la red mundial de expertos de Capgemini y trabaja en estrecha colaboración con socios académicos y tecnológicos. El Instituto ha dedicado centros de investigación en la India, el Reino Unido y los Estados Unidos. Recientemente fue clasificado como el número 1 en el mundo por la calidad de su investigación por analistas independientes.

Visítanos en <https://www.capgemini.com/researchinstitute/>