Inhibidores y Potenciadores de la Agilidad Empresarial v0.2

Basado en el libro “Enterprise Agility. Being Agile in a Changing World” de Sunil Mundra (Packt Publishing, 2018), en el resumen de Srinath Ramakrishnan publicado en su propio blog, en un resumen no publicado de Alonso Álvarez y en aportaciones personales.

Creado por Jose Manuel Beas para Atlax 360 con el inestimable apoyo de ChatGPT, esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional.

En el libro, Sunil Mundra describe 6 dimensiones críticas de una compañía (la estructura organizacional, los procesos, las personas, la tecnología, la gobernanza y el cliente) y sugiere medidas para desbloquear y potenciar su agilidad. Además de estas 6, el autor añade dos capítulos más dedicados a Equipos Distribuidos y a las relaciones con los Socios Tecnológicos. Estas dos últimas no están contempladas en este documento. Aquí encontrarás cada uno de los inhibidores y potenciadores descritos en el libro, con una brevísima explicación, que puedes imprimir y emplear como desees.

Las fichas están diseñadas para ser impresas en formato A4. Los potenciadores e inhibidores también pueden ser recortados para manipularlos con más facilidad.

Olga Muñoz (de Atlax 360) y yo mismo co-diseñamos la siguiente dinámica con el objetivo de entender mejor qué oportunidades de intervención hay en una organización, a partir del conocimiento general de estos potenciadores e inhibidores y el contraste con las necesidades particulares de una organización:

1. En una ronda (5 minutos) por cada dimensión, leer todas las fichas de esa dimensión y votar (con 1 punto VERDE a repartir como quieran). **“¿Qué factores potencian o frenan la agilidad de CUALQUIER compañía?”** (no específicamente de la suya). Con esto buscamos que lean y comprendan todos los conceptos y pregunten para aclarar dudas.
2. En una única ronda (3 minutos) volvemos a responder la misma pregunta **“¿Qué factores potencian o frenan la agilidad de CUALQUIER compañía?”**, pero esta vez para todas las dimensiones a la vez (con 9 puntos VERDES a repartir como quieran). Con esto buscamos completar la respuesta anterior, esta vez con una visión más completa y consciente.
3. En una nueva ronda (3 minutos) votarán (con 10 puntos ROJOS) a la pregunta **“¿Qué factores potencian o frenan la agilidad de ESTA compañía?”** (en nuestro caso es Atlax 360). Con esto buscamos caracterizar la situación actual (AS-IS).
4. En una última ronda (7 minutos) les pediremos: **“Elegid el top-5 de factores que potencian o frenan la agilidad sobre los que deberíamos enfocar nuestros esfuerzos a partir de mañana. Podéis agrupar varios si queréis (siempre y cuando sean similares)”**. Les pediremos que separen las tarjetas y las sitúen en una lista ordenada de mayor a menor importancia. Con esto buscamos tener un plan de acción para el que pedir voluntarios. (Esto último es opcional, pero recomendable).

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

Éste es un índice que puedes usar para navegar por todas las fichas, agrupadas por su correspondiente dimensión:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
- Una jerarquía "alta"
- Organizar principalmente para la eficiencia
- Devaluando a los trabajadores del conocimiento
- Centralización de las capacidades fundamentales
- Silos a nivel de liderazgo
- Organizar equipos alrededor de resultados comerciales
- Equipos auto-organizados
- Equipos estables
- Una estructura (más) plana
- Reconvertir a la “capa intermedia”
- Habilitar el aprendizaje a través de las comunidades
- Desvincular la estructura del crecimiento del empleado
- La adhocracia como modelo de toma de decisiones
- Herramientas de apoyo
- Estructura flexible, adaptable y ajustada

PROCESOS
- Procesos rotos
- Procesos rígidos
- Esforzarse por alcanzar el 100% de utilización
- Estimaciones y planificaciones de capacidad hechas por “forasteros”
- Optimizar para los resultados
- Insumos valiosos
- Flujo basado en “tirar” (en vez de “empujar”)
- Hazlo visual
- Aprovechar las oportunidades para automatizar
- Uso de herramientas habilitadoras
- Construir con la calidad desde dentro
- Habilitar el trabajo en equipo y la propiedad compartida
- Determinar la capacidad basada en el throughput

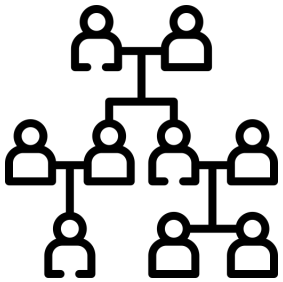
PERSONAS
- Vista mecanicista de las personas
- Falta de confianza
- Culpar a la gente
- Sensación de “ser utilizado”
- Falta de reconocimiento
- La actitud de "eso no es mi trabajo"
- La mentalidad de “sí, jefe”
- Competencia entre individuos
- Tratamiento diferencial entre empleados y externos
- “Forzar” a las personas a convertirse en managers
- Seguridad psicológica
- Desarrollo de personas basado en competencias
- Motivación intrínseca
- Implicación (Engagement)
- Capacidad para divertirse en el trabajo
- Contratación basada en la diversidad
- Feeedback integral y frecuente sobre el desempeño
- Cultura de aprendizaje

TECNOLOGÍA
- Tratar al departamento de tecnología como centro de costes
- El menosprecio hacia la función tecnológica
- Sistemas heredados obsoletos
- Silos dentro de la función tecnológica
- Carencia de prácticas de ingeniería
- El enfoque bimodal
- Uso de productos cerrados para capacidades fundamentales
- Cultura de la artesanía
- Gestión del portfolio
- Arquitectura evolutiva
- Construir internamente las capacidades fundamentales
- Alineación y colaboración entre negocio y tecnología
- Agile y DevOps
- Habilidades en forma de T
- Plataformas

GOBERNANZA
- Optimización de silos
- Confiar en métricas engañosas y no accionables
- Falacia del costo hundido
- Velocidad a costa de la calidad
- Gobernar para el cumplimiento y la documentación
- Proyectos / iniciativas desvinculados de la estrategia
- Capa intermedia “congelada”
- Presupuestos anuales
- Validación continua del valor
- Financiación incremental
- Equilibrio de indicadores adelantados y rezagados
- Asistir a exhibiciones y demostraciones
- Conexión extremo-a-extremo entre el propósito y las iniciativas
- Priorización guiada por el valor

CLIENTE
- Mentalidad de explotación
- Subestimar a los clientes
- Centrarse sólo en customer journeys lineales
- Hacer suposiciones sobre las necesidades y preferencias de los clientes
- Ignorar a los usuarios finales
- Cultura de “el cliente primero”
- Busca deleitar al cliente
- Comprender qué significa “valor” para el cliente

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura de una organización es para un negocio lo que un esqueleto es para un cuerpo. Define la forma de una empresa y también determina cuán flexible puede ser ésta para responder a las circunstancias cambiantes.

La estructura determina:

- La velocidad para tomar decisiones.
- La velocidad a la que la compañía es capaz de observar los cambios en el entorno y cómo de rápido esta información llega a los *stakeholders* relevantes.
- El nivel de colaboración entre personas de un mismo equipo y entre equipos.
- El alineamiento de los equipos hacia la entrega de resultados valiosos.
- La eficacia con la que la estrategia de la compañía es ejecutada.
- La optimización para identificar y multiplicar las sinergias en la empresa.
- El potencial para escalar y desescalar rápidamente.
- El reparto del poder y la autoridad en la compañía.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

INHIBIDOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Una jerarquía "alta"

Una estructura jerárquica es adecuada para garantizar el cumplimiento, pero una jerarquía con múltiples capas es un impedimento importante para la agilidad pues dificulta el flujo de información y la toma de decisiones, contribuye a la creación de silos y fomenta el “comando y control” como estilo de gestión.

INHIBIDOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Organizar principalmente para la eficiencia

Buscar la eficiencia se consideraba un factor clave para habilitar la estrategia de control de costos adoptada por muchas organizaciones en el pasado. Pero en la actualidad, con el cambio acelerado y la necesidad de entregar valor a los clientes, es crucial estar organizado para ser efectivo. Una estructura enfocada en la eficiencia puede limitar la agilidad y la optimización de la cadena de valor.

INHIBIDOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Devaluando a los trabajadores del conocimiento

Obligar a seguir los procesos y las instrucciones de los superiores en la jerarquía, sin tener una voz significativa en la toma de decisiones. Comparar según la finalización de las tareas en lugar de la entrega de resultados.

INHIBIDOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Centralización de las capacidades fundamentales

La centralización de funciones puede obstaculizar la agilidad al limitar la difusión de capacidades críticas, como la comprensión del cliente y la innovación, que deben ser compartidas en toda la organización.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

INHIBIDOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Silos a nivel de liderazgo

A veces se eliminan los silos a nivel de equipo, pero se mantienen los silos en los niveles de gestión/liderazgo. Esto conduciría a la optimización local, la falta de responsabilidad por los resultados comerciales, la resistencia a la colaboración, etc.

POTENCIADOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Organizar equipos alrededor de resultados comerciales

Organizar equipos en torno a resultados empresariales implica estructurarlos para entregar un valor o beneficio específico, mediante equipos auto-organizados multi-disciplinares, minimizando las transferencias de trabajo o conocimiento y evitando que se enfoquen sólo en completar actividades.

POTENCIADOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Equipos auto-organizados

Que tengan claridad de visión, misión y la visibilidad del trabajo a realizar, y también una “mentalidad Ágil”. Factores que influyen:

- Acompañamiento (coaching)
- Empoderamiento para tomar decisiones
- “Buen rollo” en el equipo
- Acceso a los recursos necesarios

POTENCIADOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Equipos estables

Construyen relaciones sólidas y de confianza, lo que promueve la creación de valor y mejora el desempeño. Además, son más conscientes de su capacidad, se auto-organizan y pueden predecir plazos de entrega. La rotación limitada de las personas es saludable para su crecimiento profesional y para traer nuevas ideas y perspectivas.

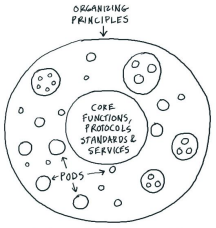
Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

POTENCIADOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Una estructura (más) plana

Tener una estructura plana con acceso a cualquier equipo o líder es un gran facilitador para la agilidad. No debe confundirse con falta de roles de dirección o liderazgo. Tampoco se trata necesariamente de una estructura completamente plana. P.ej. las estructuras podulares (los equipos son cápsulas autónomas) →



POTENCIADOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Reconvertir a la “capa intermedia”

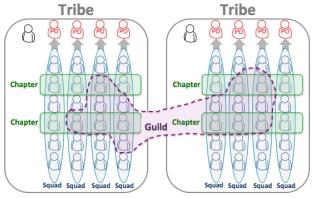
El rol de los mandos intermedios en una organización tradicional es planificar, dirigir y coordinar el trabajo de subordinados y reportar el progreso a sus superiores. En una organización ágil deben ayudar a los equipos a comprender la visión de la compañía, la estrategia, eliminar bloqueos y dependencias, compartir riesgos y preocupaciones, y desafiarlos para mejorar continuamente.

POTENCIADOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Habilitar el aprendizaje a través de las comunidades

Fomentar interacciones voluntarias con diferentes miembros de la comunidad. Requiere ver la empresa como un ecosistema. P.ej. los *chapters* o las comunidades de práctica (CoP).



POTENCIADOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Desvincular la estructura del crecimiento del empleado

Desvincular el crecimiento de los empleados de la estructura jerárquica y redefinir el concepto de "crecimiento" para las personas en una estructura ágil. Esto evita la competencia interna y fomenta la colaboración.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

POTENCIADOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La adhocracia como modelo de toma de decisiones

Estructura fluida, basada en equipos autónomos y colaborativos, toma de decisiones rápida y asignación temporal de roles. Se valora el feedback temprano y se fomenta la iniciativa. "Pide perdón, no permiso".

POTENCIADOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Herramientas de apoyo

Hacer cambios en la estructura es bastante difícil en sí mismo, y las herramientas no alineadas con la nueva estructura y las nuevas formas de trabajar conducirán a una resistencia significativa para cambiar la estructura.

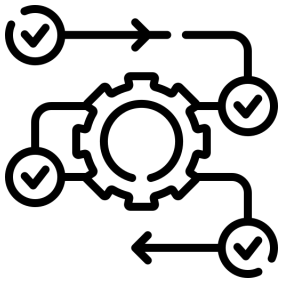
POTENCIADOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Estructura flexible, adaptable y ajustada

(Ajustada = “lean” en inglés, es decir, que se eliminan de manera sistemática todo aquello que es innecesario o superfluo). El desafío no está tanto en modificar la estructura, sino en la rapidez con que la estructura modificada se vuelve efectiva.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA



PROCESOS

Los procesos son importantes en todas las empresas, incluyendo las más ágiles. La diferencia es que en éstas, los procesos se diseñan y modifican para servir a las necesidades de las personas y los objetivos de la organización y no al revés.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

INHIBIDOR

PROCESOS

Procesos rotos

Se considera que un proceso se rompe cuando sistemáticamente no cumple con el resultado para el que está diseñado. Los procesos rotos dan como resultado clientes y empleados insatisfechos.
Tipos de procesos rotos:

- Procesos no alineados con el propósito / resultados de la compañía
- Procesos que no encajan con su propósito (p.ej. porque son demasiado lentos)

INHIBIDOR

PROCESOS

Procesos rígidos

Pueden ser efectivos cuando la naturaleza del trabajo es estable, se realiza mecánicamente y es repetitivo. Sin embargo, la mayor parte del trabajo actual es de naturaleza compleja, lo que implica que el trabajo es emergente y dinámico, y la colaboración constante es imprescindible para ofrecer resultados de valor.

INHIBIDOR

PROCESOS

Esforzarse por alcanzar el 100% de utilización

Buscar la máxima utilización del tiempo en el trabajo puede resultar contraproducente, ya que las largas horas pueden llevar al agotamiento y la falta de motivación en lugar de impulsar la productividad.

INHIBIDOR

PROCESOS

Estimaciones y planificaciones de capacidad hechas por “forasteros”

La planificación de capacidad realizada por los *managers*, en lugar del equipo, es un antipatrón muy conocido, ya que las personas en el equipo son los mejores jueces de su propia capacidad para entregar el trabajo.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

POTENCIADOR

PROCESOS

Optimizar para los resultados

Hay que distinguir entre producción (*outputs*) y resultados (*outcomes*). Para obtener resultados satisfactorios para los clientes, es necesario obtener su *feedback* lo antes posible y luego ajustar el proceso con los cambios necesarios.

POTENCIADOR

PROCESOS

Insumos valiosos

Un proceso debe ser visto como un habilitador para entregar valor a los clientes. Si las entradas (*inputs*) no son de alta calidad, esto se reflejará en la calidad de las salidas.

POTENCIADOR

PROCESOS

Flujo basado en “tirar” (en vez de “empujar”)

En un proceso "basado en tirar" (*pull*), las tareas se completan antes de pasar a la siguiente, lo que mantiene a las personas enfocadas y obliga a establecer prioridades. Limitar el trabajo en curso (WIP) ayuda a reducir el tiempo de ciclo (tiempo desde que se empieza a trabajar en una tarea hasta que se termina).

POTENCIADOR

PROCESOS

Hazlo visual

El trabajo de conocimiento es intangible, por lo que el flujo de las tareas no es visible y, por lo tanto, es más difícil detectar los problemas en el flujo. Usa tableros Kanban para hacer que el flujo de trabajo sea visible.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

POTENCIADOR

PROCESOS

Aprovechar las oportunidades para automatizar

La automatización ofrece grandes ventajas al mejorar la eficiencia y eliminar errores humanos, liberando a los trabajadores del conocimiento de tareas tediosas y permitiéndoles enfocarse en actividades de mayor valor. Los equipos empoderados tienen la capacidad de identificar oportunidades de automatización y desarrollar las herramientas necesarias.

POTENCIADOR

PROCESOS

Uso de herramientas habilitadoras

Usar las herramientas apropiadas es crítico para optimizar los procesos. Frecuentemente, las herramientas pueden estar limitando a los equipos si no están configuradas adecuadamente. Además, deberían ser actualizadas, complementadas y reemplazadas proactivamente.

POTENCIADOR

PROCESOS

Construir con la calidad desde dentro

Los procesos deben diseñarse de manera que la calidad esté integrada desde el principio. Esto es particularmente significativo para el trabajo del conocimiento, que es de naturaleza emergente. Esto implica que los equipos encontrarán nueva información y circunstancias inéditas mientras realizan el trabajo y, por lo tanto, tendrán que encontrar formas creativas para lidiar con lo que surja.

POTENCIADOR

PROCESOS

Habilitar el trabajo en equipo y la propiedad compartida

Los procesos deben fomentar la comunicación y colaboración, evitando la fragmentación del trabajo y enfocándose en la finalización de unidades de trabajo valiosas en sí mismas. Es importante que al considerar algo como "terminado", esté completamente concluido al final del proceso.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

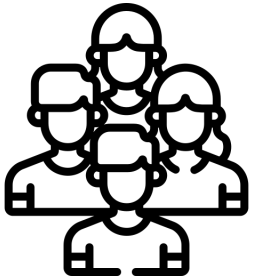
POTENCIADOR

PROCESOS

Determinar la capacidad basada en el *throughput*

Centrarse en maximizar la utilización (de los recursos) lleva a las personas a enfocarse en estar ocupados, lo que puede llevar a los equipos a prestar poca o ninguna atención a los problemas en los procesos o a mejorar los mismos. Sin embargo, centrarse en el *throughput* (cantidad de trabajo producido) lleva a las personas a tener en cuenta cualquier cosa que ralentice el flujo de trabajo.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA



PERSONAS

“Las personas son nuestro activo más importante”. Poner a las personas por encima de todo lo demás y aprovechar el potencial de sus capacidades es absolutamente crítico para que las empresas se conviertan en un sistema vivo.

El trabajo del conocimiento se basa en atributos humanos innatos como:

- la creatividad,
- la innovación,
- la capacidad de aprendizaje,
- la pasión,
- el trabajo en equipo,
- y la colaboración.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

INHIBIDOR

PERSONAS

Vista mecanicista de las personas

Las personas no deben ser tratadas como máquinas. Tener en cuenta las emociones, la necesidad de reconocimiento y el sentido de pertenencia es fundamental para fomentar la implicación y evitar consecuencias negativas como un servicio al cliente deficiente o falta de creatividad. Se deben evitar prácticas como considerar a las personas fácilmente reemplazables, no permitirles pensar o involucrarse en decisiones, microgestionar su tiempo y carecer de empatía.

INHIBIDOR

PERSONAS

Falta de confianza

Las compañías, con intención o sin ella, muestran desconfianza en las personas cuando le dan más importancia a las políticas y procedimientos que al rendimiento y el bienestar de los empleados. Esto conduce a una pérdida de motivación e implicación de las personas.

INHIBIDOR

PERSONAS

Culpar a la gente

¿”De quién es el cuello para cortar" si algo sale mal? En trabajos repetitivos, los problemas suelen estar relacionados con el proceso y no con las personas, mientras que en el trabajo del conocimiento se requiere el criterio humano. Culpar a las personas crea desconfianza y falta de implicación.

INHIBIDOR

PERSONAS

Sensación de “ser utilizado”

Típicamente, esta sensación está vinculada a las acciones y comportamientos de los mandos superiores, quienes transmiten el mensaje de que los empleados son un medio para un fin. Esto provoca falta de implicación en los subordinados.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

INHIBIDOR

PERSONAS

Falta de reconocimiento

La apreciación expresada a través del reconocimiento aumenta el trabajo satisfacción, motivación y compromiso.

INHIBIDOR

PERSONAS

La actitud de "eso no es mi trabajo"

Esta actitud es un síntoma de un problema que se origina en la falta de establecer expectativas claras en el momento de la contratación, en tener descripciones de trabajo restrictivas y en fomentar el trabajo en silos. Además, es un indicio de una falta de conexión entre las personas y la organización.

INHIBIDOR

PERSONAS

La mentalidad de “sí, jefe”

El miedo a desagradar al jefe y el deseo de mantener una buena relación tiene consecuencias negativas, como la pérdida de ideas valiosas, la generación de frustración y resentimiento, y la falta de interés. Esto se debe a que el jefe tiene el poder exclusivo de tomar decisiones sobre aumentos salariales y promociones de los subordinados.

INHIBIDOR

PERSONAS

Competencia entre individuos

La competencia poco saludable puede ser perjudicial para la organización. Además, va en detrimento de tener un buen espíritu de equipo. Se puede observar en la existencia de rankings y sistemas de recompensa individualistas, curvas de campana para decidir promociones, etc.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

INHIBIDOR

PERSONAS

Tratamiento diferencial entre empleados y externos

Muchas empresas cometen el error de tratar de manera muy diferente a los empleados en comparación con los subcontratados. Este tipo de trato diferencial crea una división de "nosotros contra ellos", lo cual es una gran barrera para involucrarse con el equipo y el negocio.

INHIBIDOR

PERSONAS

“Forzar” a las personas a convertirse en *managers*

Las empresas que vinculan el crecimiento de los empleados con escalar en la jerarquía están obstaculizando la agilidad. Esto limita el desarrollo de sus habilidades y la excelencia en general, dificultando que las personas se adapten adecuadamente a roles impuestos por esta necesidad de ascender.

POTENCIADOR

PERSONAS

Seguridad psicológica

Es la principal causa de reacciones fisiológicas de estrés que, entre otras cosas, bloquean nuestro razonamiento analítico. Se trata de crear entornos donde tomar riesgos sin sentir inseguridad o vergüenza. La seguridad aumenta la creatividad, el trabajo en equipo y la implicación.

POTENCIADOR

PERSONAS

Desarrollo de personas basado en competencias

En un entorno laboral en constante cambio, las habilidades se vuelven obsoletas rápidamente, lo que requiere que las personas adquieran nuevas habilidades. En el trabajo del conocimiento, la competencia efectiva se basa en una combinación de habilidades, capacidades individuales y conocimientos/experiencia, especialmente en tareas complejas.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

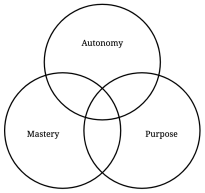
POTENCIADOR

PERSONAS

Motivación intrínseca

Se basa en hacer algo que da alegría y satisfacción al individuo. Según Daniel Pink, un individuo está intrínsecamente motivado cuando tiene:

- **Autonomía:** El deseo de sentirse en control y dirigir tu propio trabajo.
- **Dominio:** El impulso de superarte en algo que importa.
- **Propósito:** El deseo de hacer algo significativo o algo que marque la diferencia.



POTENCIADOR

PERSONAS

Implicación *(Engagement)*

La implicación (*engagement*) de un empleado es el compromiso emocional que éste tiene con la organización, sus objetivos y sus compañeros. Se refleja en cómo la gente cuida su trabajo y los objetivos de la empresa sin necesidad de forzar una disciplina.

POTENCIADOR

PERSONAS

Capacidad para divertirse en el trabajo

Como diría Pepe Rubianes, “el trabajo es la hostia” 😆
Divertirse en el trabajo no está en contradicción con crear valor, sino que requiere responsabilidad. Además, fortalece la conexión entre las personas. Las actividades divertidas deben ser voluntarias y adaptadas a cada empresa y persona, involucrando a todos en su implementación.

POTENCIADOR

PERSONAS

Contratación basada en la diversidad

Según Ekaterina Walter, "la diversidad fomenta la innovación y la innovación conduce al éxito". En trabajos que implican toma de decisiones complejas y creatividad, los equipos más diversos superan a los menos diversos.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

POTENCIADOR

PERSONAS

Feeedback integral y frecuente sobre el desempeño

La dependencia de mantener a los superiores satisfechos para obtener evaluaciones favorables y oportunidades de crecimiento profesional es un obstáculo para la agilidad y genera comportamientos contraproducentes. En un entorno ágil, el *feedback* debe provenir de aquellos con quienes se ha trabajado, no sólo del supervisor, y debe proporcionarse con mayor frecuencia para fomentar el desarrollo continuo.

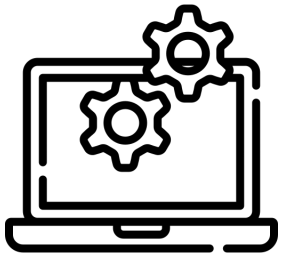
POTENCIADOR

PERSONAS

Cultura de aprendizaje

Conjunto de valores de la organización, convenciones, procesos y prácticas que alientan a las personas a aumentar sus conocimientos y competencias, y a compartirlo con los demás. No debe ser confundido con simplemente la asistencia a formaciones.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA



TECNOLOGÍA

La tecnología debe estar en el centro de la empresa para permitirle aprovechar los rápidos cambios del entorno, mejorar su ventaja competitiva y lograr la satisfacción del cliente.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

INHIBIDOR

TECNOLOGÍA

Tratar al departamento de tecnología como centro de costes

Crea barreras para invertir en nuevas tecnologías, desalienta la experimentación e incentiva contratar a los proveedores impulsados por precio en lugar de por resultados.

INHIBIDOR

TECNOLOGÍA

El menosprecio hacia la función tecnológica

A menudo, la empresa trata a la función tecnológica como un servicio separado, proporcionado por una entidad muy alejada (a veces incluso en otro edificio) y sólo se les recuerda cuando hay un problema. Esto crea una gran barrera para la colaboración.

INHIBIDOR

TECNOLOGÍA

Sistemas heredados obsoletos

Típicamente aplicaciones monolíticas que carecen de modularidad, capacidades de informes en tiempo real y los conjuntos de funcionalidades necesarias para mantener estos sistemas.

INHIBIDOR

TECNOLOGÍA

Silos dentro de la función tecnológica

Optimizar para la eficiencia según la especialización. Así, aparecen roles o equipos especializados cuyo trabajo se convierte en cuellos de botella para los demás. Fomentan el efecto “en mi máquina funciona”.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

INHIBIDOR

TECNOLOGÍA

Carencia de prácticas de ingeniería

No adoptar prácticas de ingeniería (integración y entrega continuas, pruebas automatizadas, refactorización para eliminar deuda técnica, programación por parejas, etc) dificulta hacer cambios e impacta negativamente en la calidad, reduciendo así la agilidad de la empresa.

INHIBIDOR

TECNOLOGÍA

El enfoque bimodal

Consiste en mantener dos estilos de trabajo separados pero coherentes: uno centrado en la previsibilidad y el otro en la exploración, dependiendo de la predictibilidad de cada tipo de trabajo. Es la típica separación entre back (se prima la estabilidad) y front (se prima la rapidez en los cambios). Esta separación puede llevar a tener una parte importante de la función IT desfavoreciendo la agilidad.

INHIBIDOR

TECNOLOGÍA

Uso de productos cerrados para capacidades fundamentales

Como regla general, es preferible el desarrollo personalizado de soluciones cuando impliquen resultados críticos para el negocio, mientras que las opciones comerciales listas para usar pueden considerarse para funciones como RRHH y finanzas, donde los procesos están en gran medida estandarizados.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

POTENCIADOR

TECNOLOGÍA

Cultura de la artesanía

Usar la tecnología como arte y ciencia para crear soluciones, resolver problemas y promover la innovación es crucial. Las empresas deben fomentar una cultura de experimentación y aprendizaje, contratando a personas apasionadas por la tecnología y brindando oportunidades para explorar nuevas tecnologías. Esto garantizará soluciones mantenibles, escalables y mejorables, y permitirá que cualquier persona interesada pueda contribuir a la innovación.

POTENCIADOR

TECNOLOGÍA

Gestión del portfolio

Es necesario evaluar periódicamente los proyectos tecnológicos en relación a los objetivos empresariales y su potencial para generar valor, utilizando un enfoque de portfolio para tomar decisiones informadas sobre la inversión y el riesgo.

POTENCIADOR

TECNOLOGÍA

Arquitectura evolutiva

La naturaleza impredecible y dinámica de los requisitos requiere que la arquitectura sea evolutiva. Se trata de un enfoque de diseño de sistemas que prioriza la adaptabilidad y la capacidad de cambio a lo largo del tiempo, y se basa en el principio ágil del "último momento responsable". Se busca construir diseños flexibles y modulares que puedan crecer y evolucionar de manera continua, respondiendo a los cambios y requisitos de forma incremental y sin interrupciones importantes.

POTENCIADOR

TECNOLOGÍA

Construir internamente las capacidades fundamentales

Deben ser desarrolladas internamente pues son fundamentales para mantener una ventaja competitiva, por lo tanto, es crucial invertir en ellas y fomentar una cultura de aprendizaje y conocimiento compartido. Externalizarlas conlleva un riesgo muy alto.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

POTENCIADOR

TECNOLOGÍA

Alineación y colaboración entre negocio y tecnología

Alineación de la mentalidad entre negocio y tecnología para colaborar en el logro de los objetivos empresariales. Medidas para alinear esta mentalidad:

- Métricas de éxito compartidas
- Negocio apreciando la naturaleza del trabajo tecnológico
- Visibilidad y transparencia
- Exposición directa a los clientes
- Comprender que el cambio tiene un coste
- Hablar en un lenguaje común
- Hacer que el negocio sea autosuficiente

POTENCIADOR

TECNOLOGÍA

Agile y DevOps

No se trata simplemente de adoptar nuevas formas de trabajo. Algunas prácticas relevantes:

- Todas las funciones de apoyo (arquitectura, infraestructura, operaciones, mantenimiento) deben adoptar Agile.
- Es una cultura enfocada en la entrega de valor, centrada en el cliente y en las personas y que fomenta la experimentación y el aprendizaje.
- La PMO (oficina de proyectos) debe adoptar los valores y principios ágiles para gobernar la entrega tecnológica.
- Aplicar los principios ágiles en el qué se entrega y en el cómo, desde la ideación hasta la entrega.

POTENCIADOR

TECNOLOGÍA

Habilidades en forma de T

Son conocidos como “especialistas generalistas” y su incorporación aumenta la flexibilidad de los equipos.

- En forma de I : Persona experta en una cosa
- Generalista : Persona capaz en muchos temas, pero experta en ninguno.
- En forma de T : Capaz en muchos temas y experta en uno de ellos.

POTENCIADOR

TECNOLOGÍA

Plataformas

En la era digital, las aplicaciones y servicios necesitan integrarse para proporcionar una mejor experiencia a los usuarios. Esto empuja a pasar de productos aislados a plataformas que permiten la conexión y colaboración entre usuarios, desarrolladores y proveedores. Esto fomenta la innovación, la escalabilidad y la generación de valor. Ejemplos de plataformas son internet, GPS, Wikipedia, Google, Amazon, un marketplace, etc.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

GOBERNANZA

La gobernanza empresarial consiste en alinear los recursos y las capacidades de la organización con los objetivos y las iniciativas de mayor prioridad, adaptándose a un entorno en constante cambio, y balanceando entre la agilidad y la optimización de eficiencia y predictibilidad.

La gobernanza abarca tanto las prácticas ágiles a nivel de equipo (basadas en visibilidad, transparencia y *feedback* rápido) como el equilibrio de paradojas como orden vs libertad, corto vs largo plazo, y efectividad vs eficiencia. Además, se extiende a los niveles de portfolio y programa para asegurar la alineación estratégica y el cumplimiento de objetivos. También refleja la mentalidad y el comportamiento de los líderes, influyendo en la cultura y la agilidad de la empresa.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

INHIBIDOR

GOBERNANZA

Optimización de silos

Las empresas que están organizadas en torno a funciones suelen tratarlas como centros de costes o beneficios, lo que implica que los presupuestos se asignan por área funcional, fomentando así su aislamiento. La optimización de estos silos puede llevar a desalineación estratégica, falta de conexión entre el trabajo individual y los objetivos de la empresa, baja moral y falta de incentivos para la innovación.

INHIBIDOR

GOBERNANZA

Confiar en métricas engañosas y no accionables

Las métricas ayudan en la toma de decisiones al realizar un seguimiento del progreso hacia los resultados e influir en los comportamientos. Se deben evitar:

- las métricas de sandía (verdes por fuera y rojas por dentro),
- las métricas de vanidad (nos hacen sentir bien pero tienen poca relación con la entrega de valor),
- los indicadores rezagados (reflejan eventos pasados y no ofrecen información sobre las causas),
- y las métricas que generan malos comportamientos.

INHIBIDOR

GOBERNANZA

Falacia del costo hundido

La falacia del costo hundido (o falacia del Concorde) es la creencia de que una inversión pasada justifica continuar con un proyecto o decisión, a pesar de que los beneficios futuros sean limitados o inexistentes. Es un inhibidor de la agilidad empresarial porque puede llevar a aferrarse a proyectos o enfoques obsoletos, impidiendo la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y buscar oportunidades más prometedoras.

INHIBIDOR

GOBERNANZA

Velocidad a costa de la calidad

Frecuentemente se mide a los equipos en base a cuán rápido entregan, lo que suele producir un descenso en la calidad. “Ya nos preocuparemos de los defectos cuando surjan” lleva ineludiblemente a retrabajar en vez de aportar valor. Además, este efecto es acumulativo e incluso impredecible y puede llevar al colapso del negocio.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

INHIBIDOR

GOBERNANZA

Gobernar para el cumplimiento y la documentación

Es importante ver si esto añade valor al cliente y a la empresa. No se debe fomentar la conformidad ciega a procesos estandarizados en proyectos de experimentación donde la rapidez y la retroalimentación del mercado son cruciales.

INHIBIDOR

GOBERNANZA

Proyectos / iniciativas desvinculados de la estrategia

A veces se emprenden proyectos rápidamente para obtener la ventaja de ser el primero en actuar, sin evaluar si está alineado con la estrategia de la organización.

INHIBIDOR

GOBERNANZA

Capa intermedia “congelada”

Este término se utiliza para describir una situación en la que los niveles medios de una organización pueden mostrar resistencia al cambio y mantener prácticas o estructuras obsoletas. Esta "capa intermedia congelada" puede obstaculizar la implementación de nuevas ideas y enfoques, dificultando la innovación y la adaptación de la organización al entorno empresarial en constante evolución.

INHIBIDOR

GOBERNANZA

Presupuestos anuales

El ritual de presupuestación anual basado en la predictibilidad y estabilidad no es adecuado en un entorno donde las prioridades cambian muy rápidamente. Además, representa una sobrecarga de trabajo para realizar todas las predicciones y asegurar la disponibilidad de todas las capacidades.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

POTENCIADOR

GOBERNANZA

Validación continua del valor

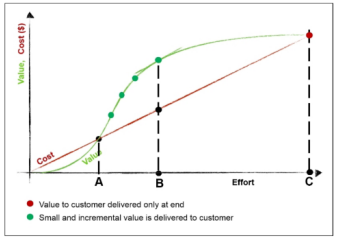
En un entorno complejo, donde el cambio acelerado es la norma, es importante validar a intervalos cortos todas las proyecciones y las suposiciones subyacentes a las predicciones en las que se basan las planificaciones. Validación y entrega necesitan suceder en paralelo, no secuencialmente.

POTENCIADOR

GOBERNANZA

Financiación incremental

Las empresas deben alinear sus inversiones a flujos de valor donde vean el mayor potencial para generar valor en lugar de comprometerse de antemano a financiar un proyecto. P.ej., financiar un MVP (producto mínimo viable) sirve para validar hipótesis y no comprometer todo el presupuesto de antemano.



POTENCIADOR

GOBERNANZA

Equilibrio de indicadores adelantados y rezagados

Los indicadores adelantados señalan tendencias (no certezas), mientras que los indicadores rezagados muestran el progreso hacia los objetivos. Los primeros son más difíciles de medir que los segundos y por eso estos no se miden. De todos modos, “no todo lo que se puede contar cuenta, ni todo lo que cuenta puede ser contado”, por eso hay que elegir un conjunto balanceado de métricas que ayuden a tomar decisiones.

POTENCIADOR

GOBERNANZA

Asistir a exhibiciones y demostraciones

Hacer demos al final de cada iteración es una práctica esencial en el trabajo ágil. Permite al equipo mostrar a los *stakeholders* lo que han logrado y ajustar expectativas. El *feedback* recibido es fundamental para la planificación y para identificar posibles obstáculos y patrones que puedan afectar la agilidad.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

POTENCIADOR

GOBERNANZA

Conexión extremo-a-extremo entre el propósito y las iniciativas

La claridad en la conexión de principio a fin entre el propósito de la empresa y las iniciativas a nivel operativo es fundamental para permitir que los empleados de toda la empresa se mantengan enfocados y alineados en los resultados que importan, y no se distraigan haciendo cosas que puedan resultar en resultados subóptimos, como optimizar un área aislada.

POTENCIADOR

GOBERNANZA

Priorización guiada por el valor

Cuidado, porque “si todo es importante, entonces nada es importante”. La falta de priorización lleva a conflictos entre los patrocinadores de iniciativas para obtener recursos humanos y financieros. Hay fórmulas de priorización (como WSJF o CD3) que podrían ayudar para esto.

$$\text{WSJF} = \frac{\text{Cost of Delay}}{\text{Job Size (Duration)}}$$

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

CLIENTE

Un negocio debe considerar a los clientes como una parte integral y crítica de su ecosistema. Los clientes no solo buscan que se satisfagan sus necesidades, sino también que se les brinde un servicio excepcional y ofertas innovadoras para su plena satisfacción. La excelencia en esta dimensión multiplica la eficacia del resto de capacidades para la agilidad empresarial.

Actualmente los clientes tienen muchas opciones, un nuevo competidor puede aparecer de repente y alterar el mercado con una oferta única, hay múltiples fuentes de información independiente para que los clientes evalúen los productos y servicios, etc. Una compañía que falle a la hora de anticiparse y responder al cambio de preferencias de los clientes es probable que pierda su valor rápidamente.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

INHIBIDOR

CLIENTE

Mentalidad de explotación

Para cada negocio, la única fuente que genera ingresos y ganancias es el cliente. Además, todo negocio tiene como objetivo maximizar continuamente tanto los ingresos como las ganancias. En el afán de aumentar estos números, a veces se ve a los clientes como recursos que deben ser explotados.

INHIBIDOR

CLIENTE

Subestimar a los clientes

Deslumbrados por el crecimiento, los líderes llegan a creer que los productos que producen las empresas son únicos e indispensables, por lo que sus clientes siempre estarán ahí para comprarlos. Un mal servicio de atención al cliente es el síntoma más común y visible de que se les está subestimando.

INHIBIDOR

CLIENTE

Centrarse sólo en *customer journeys* lineales

Cada cliente es diferente y tiene su propio conjunto de necesidades, preferencias y patrones de comportamiento. El desafío para las empresas es permitir flexibilidad al cliente para que pueda comenzar y detener el recorrido de uso de nuestro producto según su conveniencia.

INHIBIDOR

CLIENTE

Hacer suposiciones sobre las necesidades y preferencias de los clientes

Muchas empresas suelen cometer el error de creer que entienden las necesidades de sus clientes basándose en informes de investigación y análisis de la competencia. Sin embargo, la mejor forma de comprender realmente esas necesidades es a través de la observación directa y las conversaciones directas con los clientes.

Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA

INHIBIDOR

CLIENTE

Ignorar a los usuarios finales

Los proveedores de soluciones y los departamentos de TI deben interactuar con los usuarios finales para comprender sus necesidades y garantizar que se aborden sus necesidades críticas. Esto toma tiempo y a veces se descubre demasiado tarde que no ha sido suficiente, lo que lleva a la insatisfacción de los usuarios.

POTENCIADOR

CLIENTE

Cultura de “el cliente primero”

Es fundamental para el negocio crear una cultura centrada en el cliente para retenerlos. Para ello es importante tener empleados felices que se sientan satisfechos al hacer felices a los clientes. Otro aspecto crítico de esta cultura es asegurarse de que todos los departamentos tienen acceso a una única fuente de datos.

POTENCIADOR

CLIENTE

Busca deleitar al cliente

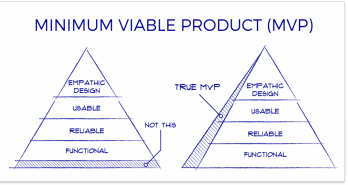
No basta con cubrir las necesidades de los clientes, se debe buscar deleitarlos en todas sus interacciones con la empresa para mantener una ventaja competitiva sostenible.

POTENCIADOR

CLIENTE

Comprender qué significa “valor” para el cliente

Puede definirse como eliminar las barreras, tanto percibidas como reales (que pueden estar relacionadas con el precio, el tiempo, la comodidad y una necesidad emocional) que impiden al cliente alcanzar sus objetivos.
Prácticas como el desarrollo de MVP (producto mínimo viable) ayudan a validar hipótesis acerca de qué valora el cliente.



Creado por José Manuel Beas en mayo de 2023 y publicado con licencia CC-BY-SA