



“

"La agilidad es la capacidad de adaptarse y responder al cambio ... las organizaciones ágiles ven el cambio como una oportunidad, no como una amenaza".

—Jim Highsmith

Agilidad organizacional

La competencia Agilidad organizacional describe cómo las personas con pensamiento esbelto y los equipos ágiles optimizan sus procesos comerciales, desarrollan la estrategia con nuevos compromisos claros y decisivos y adaptan rápidamente la organización según sea necesario para capitalizar nuevas oportunidades.

Es una de las siete competencias centrales de la empresa Lean, cada una de las cuales es esencial para lograr la agilidad empresarial. Cada competencia básica está respaldada por una evaluación específica, que permite a la empresa evaluar su competencia. Estas evaluaciones de competencias básicas, junto con las oportunidades de mejora recomendadas, están disponibles en el artículo [Medir y crecer](#) .

¿Por qué agilidad organizacional?

En la economía digital actual, la única ventaja competitiva verdaderamente sostenible es la velocidad a la que una organización puede detectar y responder a las necesidades de sus clientes. Su fortaleza es su capacidad para ofrecer valor en el menor tiempo de espera sostenible, para evolucionar e implementar nuevas estrategias rápidamente y para reorganizarse para abordar mejor las oportunidades emergentes.

La agilidad organizacional es fundamental para responder suficientemente a los desafíos. Desafortunadamente, las estructuras organizativas, los procesos y las culturas de la mayoría de las empresas se desarrollaron hace más de un siglo. Fueron construidos para el control y la estabilidad, no para la innovación, la velocidad y la agilidad. Los pequeños cambios incrementales en la forma en que las empresas administran, elaboran estrategias y ejecutan son insuficientes para seguir siendo competitivas. Esto requiere un enfoque más sencillo y ágil que, a su vez, requiere cambios radicales que tengan un impacto positivo y duradero en toda la empresa.

El enfoque de SAFe para abordar el desafío de la transformación digital es el 'sistema operativo dual', (ver [Business Agility](#)) que aprovecha la estabilidad y los recursos de la jerarquía organizacional

(ver **business Agility**), uno que aprovecha la estabilidad y los recursos de la jerarquía organizacional existente mientras implementa una red de flujo de valor que aprovecha el impulso empresarial aún presente en cada organización. Al organizar y reorganizar la empresa en torno al flujo de valor en lugar de los silos organizativos tradicionales, SAFe restaura el segundo sistema operativo (red). Permite a las organizaciones centrarse tanto en la innovación como en el crecimiento de nuevas ideas, así como en la ejecución, entrega, operación y soporte de las soluciones existentes.

La competencia de agilidad organizacional es fundamental para llevar el poder del segundo sistema operativo para respaldar las oportunidades y amenazas de la era digital. Esta competencia se expresa en tres dimensiones (Figura 1):

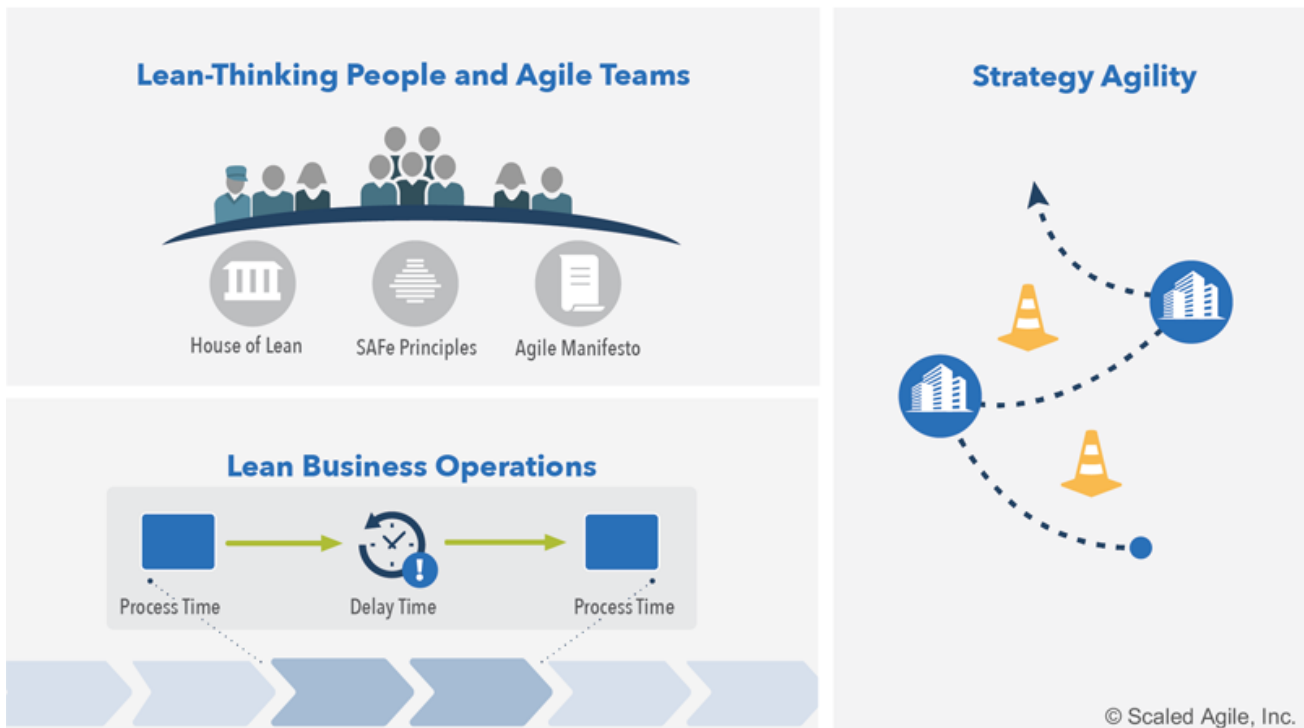


Figura 1. Tres dimensiones de la agilidad organizacional

Personas con pensamiento esbelto y equipos ágiles : todos los involucrados en la entrega de soluciones están capacitados en métodos ágiles y ajustados y adoptan sus valores, principios y prácticas.

Operaciones comerciales ajustadas : los equipos aplican los principios Lean para comprender, mapear y mejorar continuamente los procesos que brindan y respaldan las soluciones comerciales.

Agilidad de la estrategia : la empresa es lo suficientemente ágil como para detectar continuamente el mercado y cambiar rápidamente de estrategia cuando sea necesario.

Cada una de estas dimensiones se describe en las secciones siguientes.

Personas con pensamiento esbelto y equipos ágiles

Las personas con pensamiento esbelto y los equipos ágiles son la primera dimensión de la agilidad organizacional. Esta dimensión es fundamental para ofrecer soluciones empresariales, no solo las aplicaciones de software y los sistemas digitales, sino todas las actividades de apoyo (p. Ej., Privacidad,

seguridad, soporte, disponibilidad) necesarias para abordar continuamente el problema empresarial. Incluso la solución en sí misma no es independiente, vive en el contexto más amplio de su entorno, que incluye otro hardware, software, sistemas de red y más.

La Figura 2 ilustra cómo todos los involucrados en la entrega de soluciones comerciales (operaciones, legal, marketing, operaciones de personas, finanzas, desarrollo y otros) pueden aplicar métodos Lean y Agile efectivos y adoptar la mentalidad, los principios y las prácticas.



© Scaled Agile, Inc.

Figura 2. Ampliación del pensamiento Lean y Agile a la empresa

Extendiendo la mentalidad y los principios a la empresa

Extender la **mentalidad Lean-Agile** a toda la empresa constituye la piedra angular de un nuevo enfoque de gestión y da como resultado una cultura empresarial mejorada que permite la agilidad empresarial. Proporciona a los líderes y profesionales de toda la empresa las herramientas de pensamiento y los comportamientos necesarios para impulsar una transformación SAFe exitosa, ayudando a las personas y a toda la empresa a alcanzar sus objetivos.

La mentalidad Lean-Agile establece el pensamiento correcto, pero son los diez **principios SAFe** subyacentes los que guían los roles, prácticas y comportamientos efectivos. Estos principios son fundamentales para la agilidad organizacional y las personas con pensamiento Lean y los equipos Agile que lo habilitan. Todos en la empresa pueden aplicar estos principios a su trabajo diario y, por lo tanto,

convertirse en parte de un sistema operativo más ágil y eficiente.

Equipos técnicos ágiles

Como se describe en el artículo de competencia **Team and Technical Agility**, el surgimiento del desarrollo de software Agile es bastante avanzado y se comprende bien. Ahora, con la llegada del movimiento DevSecOps, las operaciones de TI y la seguridad también están adoptando Agile rápidamente. Agile también se está abriendo camino hacia otros dominios técnicos, como redes, operaciones, hardware, electrónica y más. Después de todo, los equipos técnicos ágiles suelen alcanzar un grado de rendimiento y satisfacción personal sin precedentes con su trabajo. ¿Quién no quiere estar en un equipo ágil de alto rendimiento?

Equipos comerciales ágiles

Una vez que la empresa comprende esta nueva forma de trabajo, comienza a reconocer que se aplican los mismos beneficios y, por lo general, comienza a crear equipos comerciales ágiles multifuncionales. Estos equipos pueden participar en cualquiera de las funciones necesarias para respaldar el desarrollo y la entrega de soluciones comerciales, incluidas las siguientes:

- Ventas, marketing de productos y marketing corporativo
- Gestión de la cadena de suministro y abastecimiento
- Operaciones, legal, contratos, finanzas y cumplimiento
- Operaciones de personas (RR.HH.), formación e instalaciones
- Recepción, producción, cumplimiento y envío
- Servicio al cliente, soporte y mantenimiento

A menudo hemos observado un 'ciclo de madurez de tres pasos' que ilustra cómo los equipos de negocios ágiles se forman y maduran típicamente (Figura 3):

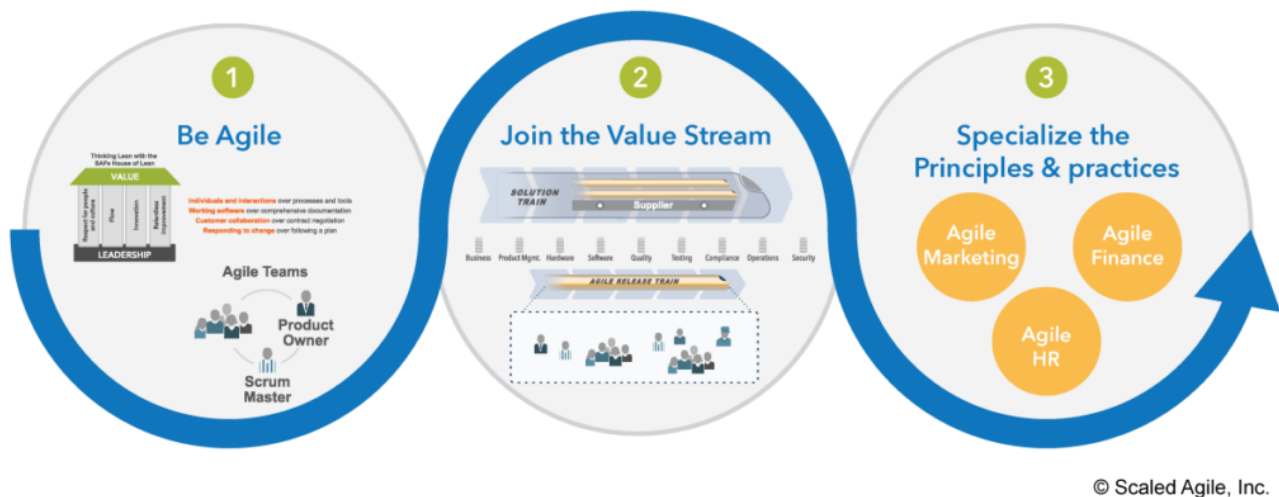


Figura 3. Ciclo de madurez del equipo empresarial ágil

Paso 1: Sea ágil

Primero, los equipos adoptan y dominan la mentalidad y las prácticas Lean-Agile. Esto crea un sistema de valores universal y una comprensión compartida de lo que es Agile. Pero va más allá de eso. Los principios Lean-Agile de SAFe son igualmente importantes y, en algunos casos, aún más, guían los

comportamientos correctos para los equipos comerciales y sus líderes. Así como la estrella polar guía a las personas cuando no tienen una brújula o un punto de referencia visible a seguir, los principios SAFe señalan el camino para ser ágiles, incluso cuando no existe una guía ágil específica para esa función.

Paso 2: Únase a la corriente de valor

El paso 1 es un gran comienzo para ayudar a los equipos comerciales a volverse ágiles, tanto en la mentalidad como en la ejecución. Sin embargo, si solo optimizan y mejoran su eficiencia localmente, es posible que el sistema más grande de un extremo a otro no mejore. Para optimizar el sistema en su conjunto (**Principio n.º 2, Aplicar el pensamiento sistémico**), la mayoría de los equipos de negocios ágiles se unen al flujo de valor al convertirse en parte de un tren de lanzamiento ágil (ART), que crea las soluciones comerciales que admiten.

Cómo funciona eso en la práctica depende del alcance y la naturaleza del trabajo que hacen los equipos. Por ejemplo, el marketing de productos puede estar integrado directamente en ART, como equipos completos o dentro de otros equipos. En otros casos, la función de marketing puede operar como un servicio compartido, apoyando varios ART. Independientemente, una visión común del trabajo, una alineación de la terminología, una cadencia compartida y la sincronización entre todos los equipos ayudan a que los flujos de valor se entreguen de manera rápida y predecible con mejor calidad.

Además, la integración del sistema se vuelve aún más integrada cuando las políticas y los procedimientos de soporte (por ejemplo, licencias, privacidad, seguridad) se incorporan al código, documentos legales, flujos de trabajo operativos y otros artefactos que forman parte de la solución empresarial.

Paso 3: especialice los principios y prácticas

Los dos primeros pasos hacen que la empresa avance en el camino hacia la agilidad empresarial. Sin embargo, a medida que los equipos de negocios maduran, se vuelve cada vez más importante para ellos evolucionar sus prácticas para definir qué significa la calidad ágil e integrada en su contexto. De esta forma, lo hacen suyo.

Marketing ágil

Un buen ejemplo de implementación de Agile fuera de los equipos técnicos es *Agile Marketing*. Dado que está tan estrechamente acoplado al desarrollo de soluciones, se ha demostrado que un conjunto de principios y prácticas de marketing ágil que se centran en 1) implementar equipos ágiles, 2) unir flujos de valor de desarrollo y 3) principios y prácticas de especialización en las diversas funciones de marketing sea efectivo. Para obtener más información, consulte el documento **técnico Agile Marketing with SAFe**.

Operaciones ágiles de personas

Toda esta nueva agilidad ejerce una presión sustancial sobre cómo se reclutan nuevos empleados y sobre el cambio de políticas y procedimientos para gestionar la compensación y el crecimiento profesional. Pero abordar las necesidades de los trabajadores del conocimiento desafía muchas prácticas tradicionales de recursos humanos (RR.HH.). En su lugar, 'Agile HR' aporta la mentalidad, los valores y los principios Lean-Agile para contratar, involucrar y retener a las personas.

El artículo de tema avanzado, **Agile HR with SAFe: Bringing People Operations into the 21st Century**

with Lean-Agile Values and Principles , describe seis temas para modernizar las operaciones de personal. Se resumen a continuación.

- **Adopte el nuevo contrato de talento:** este acuerdo reconoce las necesidades únicas de los trabajadores del conocimiento y proporciona el compromiso, el empoderamiento y la autonomía que necesitan para alcanzar su máximo potencial.
- **Fomentar el compromiso continuo:** el **compromiso** continuo de los empleados se produce cuando todos en la empresa comprenden la misión comercial, están comprometidos con un trabajo significativo y están plenamente capacitados para hacer su parte.
- **Contratar por actitud y ajuste cultural:** identifique, atraiga, contrate y retenga a las personas que tendrán más éxito en el entorno de equipo dinámico de una cultura ágil.
- **Pasar a un flujo de rendimiento iterativo:** muchas empresas Lean han eliminado la revisión de rendimiento anual. En cambio, los líderes y gerentes ofrecen retroalimentación rápida y continua y también solicitan y reciben retroalimentación a cambio.
- **Elimine la cuestión del dinero:** reemplazar los incentivos individuales tradicionales por incentivos "correctos" ayuda a adaptar la compensación y la motivación a las diferentes necesidades de los roles y las personas en la fuerza laboral de la próxima generación.
- **Apoyar el aprendizaje y el crecimiento impactantes:** las carreras modernas se alimentan más de decisiones personales y un crecimiento significativo que de escalar una escalera jerárquica. Los empleadores exitosos deben responder proporcionando un trabajo gratificante, roles más fluidos y caminos de crecimiento personal.

Entornos de trabajo ágiles

Además de las prácticas de RR.HH. más contemporáneas, la experiencia y la investigación han demostrado que los entornos de trabajo y los espacios físicos apoyan a los equipos Agile altamente productivos [2]. Las consideraciones de espacio físico incluyen:

- Proporcionar áreas individuales enfocadas que mejoran el estado de flujo mental
- Respalda la necesidad de una colaboración informal constante en equipo
- Apoyando la necesidad de privacidad ocasional
- Proporcionar espacio para Daily Stand-ups, pizarras blancas y paredes para publicar objetivos

Además, la planificación de PI es un evento crítico en SAFe. Como tal, se recomienda un espacio físico semi-dedicado para la planificación de PI y se amortizará con el tiempo. Este tema, incluidas algunas recomendaciones para el diseño y las adaptaciones del espacio físico, se describe con más detalle en el artículo de tema avanzado, **Ágiles espacios de trabajo: instalaciones que mejoran la agilidad empresarial** .

COVID-19 ha creado una situación extrema en la que la mayoría de los empleados deben trabajar desde una ubicación diferente, en muchos casos desde su casa. Para algunas organizaciones, este evento global ha alterado significativamente la idea preconcebida de que los equipos ágiles deben estar ubicados físicamente en una oficina y ya ha demostrado que pueden ser altamente productivos incluso en un entorno remoto. Sin embargo, la organización debe asegurarse de que todos tengan la infraestructura y la tecnología necesarias para respaldar el trabajo remoto, que incluye, entre otros:

- Conexión de gran ancho de banda para comunicación de audio y video
- Hardware informático adecuado, incluidas cámaras web y auriculares

- Soporte técnico fuera de horario, que cubre todas las zonas horarias requeridas
- Acceso a archivos a través de una solución de almacenamiento accesible remotamente
- Herramientas de mensajería instantánea, colaboración y gestión ágil del ciclo de vida

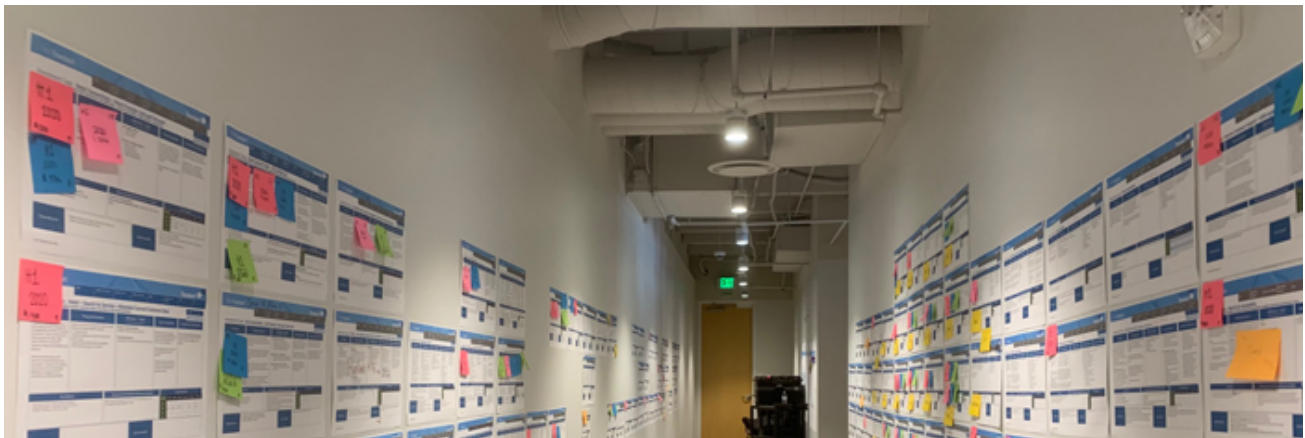
Se proporciona más información y más orientación en el artículo de tema avanzado, **Trabajar exitosamente en Agile con miembros del equipo remoto**. Además, **PI Planning distribuido con SAFe** proporciona recomendaciones para garantizar el entorno de trabajo adecuado para un evento de PI Planning remoto exitoso.

Visualización del trabajo

Con frecuencia, durante varios foros de capacitación de SAFe, los asistentes preguntan: "Pero si me fuera de aquí y solo hiciera una cosa para comenzar a implementar el desarrollo Lean-Agile a escala, ¿cuál sería?" Nuestra respuesta es siempre la misma: visualizar el trabajo. Por eso, cuando visita una empresa ágil, ve trabajo en todas partes: en paredes, pizarras, escritorios, monitores, pasillos y dondequiera que mire. La visualización convierte lo abstracto en tangible; elimina el trabajo innecesario, no planificado, no aprobado o duplicado; y alinea a todos con el estado actual actual.

El denominador común de todos estos enfoques es que la información siempre está disponible: no se necesita ningún esfuerzo para ir a descubrirla. Basándonos en nuestras experiencias, recomendamos algunos puntos de partida:

- **Visualice a los clientes.** Los equipos ágiles utilizan personas para dar vida al cliente y publicar sus representaciones en las paredes del área de su equipo, por lo que siempre son lo más importante.
- **Visualice el flujo de trabajo.** Hacer visible el trabajo actual usando sistemas Kanban expone la cantidad de trabajo en proceso (WIP), los cuellos de botella y lo que la gente realmente está haciendo en contraposición a lo que otros piensan que están haciendo.
- **Visualice el estado de la solución.** Los equipos de atención al cliente han visto durante mucho tiempo el valor de mostrar la cantidad de llamadas en espera, los tickets cerrados y abiertos diarios y el desempeño actual de los acuerdos de nivel de servicio de manera destacada en monitores cercanos a los equipos que dependen de esa información. Los equipos ágiles han adoptado este enfoque para incluir métricas sobre el estado de la solución actual.
- **Visualice la estrategia.** Otro ejemplo de trabajo de visualización es un 'corredor de inversión' (Figura 4) que identifica todas las epopeyas actuales y potenciales en vuelo. En lugar de limitar las visualizaciones del portafolio a una habitación, la información en el pasillo está afuera, lo que facilita que las personas se acerquen y agreguen sus pensamientos y sugerencias.



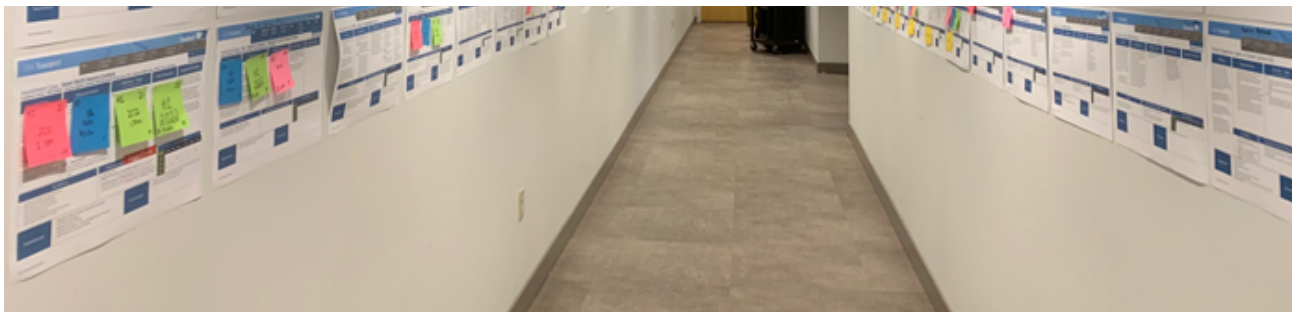


Figura 4. El corredor de inversión para un taller de priorización de carteras (cortesía de Travelport International LTD)

Herramientas y automatización

Las organizaciones también invierten en herramientas para respaldar la productividad y automatizar los procesos, y para brindar un mejor respaldo a una fuerza de trabajo distribuida. Esta herramienta generalmente incluye:

- **Las soluciones Agile Lifecycle Management crean** instancias y conectan los diversos trabajos pendientes y los equipos de Kanbans que utilizan para gestionar su trabajo local y proporcionar visibilidad en toda la empresa.
- **Las herramientas de canalización de entrega continua** admiten una gran cantidad de artefactos, principalmente código, pruebas, scripts, metadatos, y brindan la automatización necesaria para construir y ejecutar el sistema de manera eficiente.
- **Los entornos de desarrollo integrados** proporcionan las herramientas que los desarrolladores necesitan para crear, editar, compilar y depurar software.
- **Las herramientas de colaboración** apoyan el desarrollo local y distribuido y el intenso grado de interacción y cooperación que se requiere.
- **Las herramientas de ingeniería de sistemas** respaldan los requisitos de información y modelado de sistemas grandes y establecen la trazabilidad entre los elementos que respaldan el control de calidad y el cumplimiento.

Las herramientas también brindan a la empresa la oportunidad de medir y mejorar estos procesos. Además, las personas con pensamiento ajustado y los equipos ágiles tienen formación y conocimientos específicos sobre cómo el trabajo fluye a través del sistema. Entienden que la optimización de una actividad no optimiza la totalidad y que las demoras en el proceso (ver 'mapeo de flujos de valor' a continuación) tienen un impacto mucho mayor que la eficiencia de cualquier paso.

Para combatir esto, las empresas ágiles conectan estas herramientas para crear una cadena de herramientas integrada o 'red de herramientas' [3]. Solo entonces podrán *ver* el trabajo a medida que fluye a través del sistema e identificar los cuellos de botella y las oportunidades para mejorar todo el flujo de valor.

Operaciones comerciales ajustadas

Las operaciones comerciales lean son la segunda dimensión de la agilidad organizacional. La agilidad organizacional requiere que las empresas comprendan tanto los flujos de valor operativo que brindan soluciones comerciales a sus clientes, como los flujos de valor de desarrollo (que son el enfoque principal de SAFe) que desarrollan esas soluciones.

La Figura 5 ilustra la relación entre las corrientes de valor operacional y de desarrollo.

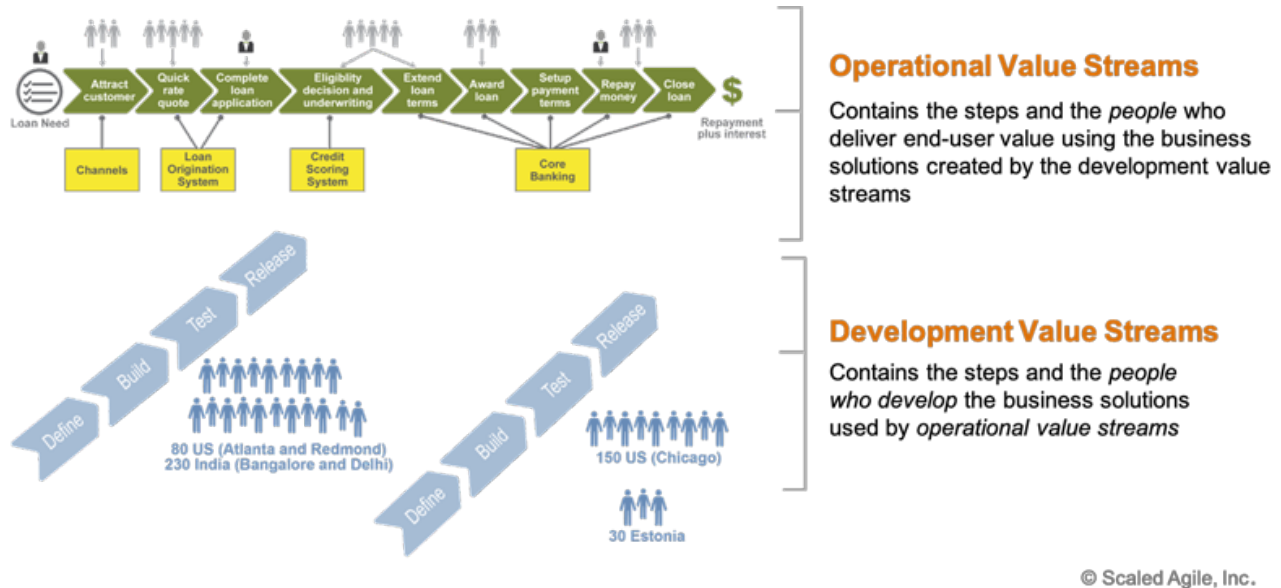


Figura 5. Corrientes de valor operacional y de desarrollo

Un desencadenante (por ejemplo, pedido de producto o solicitud de una nueva función) inicia el flujo de valor y, al final, se entrega algún tipo de valor. Los pasos del medio son las actividades que se utilizan para desarrollar o entregar el valor.

Para muchos desarrolladores, las personas que gestionan los flujos de valor operativo son los clientes de los flujos de valor de desarrollo. Utilizan, operan y respaldan directamente las soluciones que respaldan el flujo de valor hacia el usuario final. Esto requiere que los desarrolladores:

- Comprender (y a menudo ayudar a analizar y mapear) las corrientes de valor operacional que respaldan
- Aplicar el pensamiento centrado en el cliente y el diseño a las soluciones internas y externas
- Incluir a los equipos comerciales que apoyan la solución en el proceso de desarrollo.

Estas responsabilidades ayudan a asegurar que las soluciones comerciales desarrolladas proporcionen una 'solución de producto completo' para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

Mapeo de flujos de valor

"Las empresas lean se centran en los flujos de valor para eliminar las actividades que no generan valor. Los buenos sistemas de desarrollo crean constantemente flujos de valor rentables (operativos)."

—Alan Ward

La identificación de los flujos de valor operativos y de desarrollo es una tarea fundamental para toda empresa Lean. Una vez identificado, el mapeo del flujo de valor se utiliza para analizar y mejorar las operaciones comerciales [4]. La Figura 6 ilustra un ejemplo simplificado de mapeo de flujo de valor, que, en este caso, muestra algunos de los pasos en el lanzamiento de un programa de marketing.

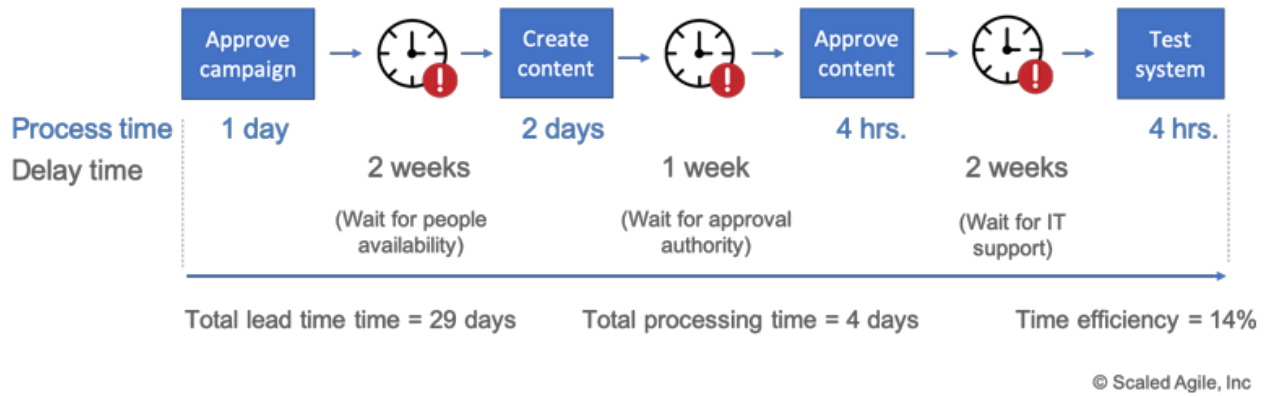


Figura 6. Mapeo del flujo de valor que muestra el tiempo de entrega total, el tiempo de procesamiento total y la eficiencia del tiempo

Los equipos buscan la oportunidad de mejorar la eficiencia de cada paso, reduciendo consecuentemente el tiempo de entrega total. Esto incluye reducir el tiempo del proceso, así como mejorar la calidad de cada paso medido por el porcentaje completo y preciso. (El porcentaje completo y exacto representa el porcentaje de trabajo que el siguiente paso puede procesar sin necesidad de volver a trabajar).

Como es el caso en la figura anterior, el tiempo de retraso (el tiempo de espera entre pasos) es a menudo la mayor fuente de desperdicio. Si el equipo anterior quisiera entregar una campaña de marketing más rápido, necesitaría reducir los tiempos de demora, ya que los pasos de procesamiento son solo una pequeña parte del tiempo total de entrega. La reducción de retrasos suele ser la forma más rápida y sencilla de acortar el tiempo total de entrega y mejorar el tiempo de comercialización.

Implementación de flujo

Además de mapear el flujo de valor, todo el proceso se puede visualizar con un sistema Kanban como un medio para mejorar continuamente el rendimiento e identificar cuellos de botella. **El Principio SAFe # 6, Visualizar y limitar el trabajo en proceso (WIP), reducir el tamaño de los lotes y administrar las longitudes de las colas**, se aplica luego para optimizar el flujo. La Figura 7 ilustra un sistema Kanban simplificado para un conjunto de campañas de marketing asociadas con el lanzamiento de un producto importante.

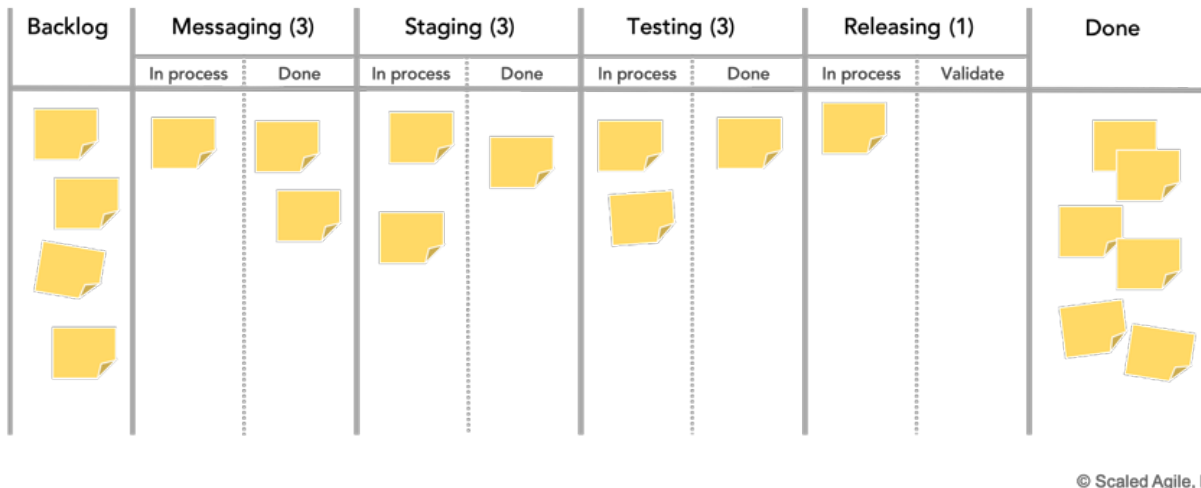


Figura 7. Un sistema Kanban simple para campañas promocionales para el lanzamiento de un nuevo producto

Cada campaña de marketing, representada por una tarjeta, se abre paso a través del sistema desde la acumulación hasta el final. Los límites de WIP (los números entre paréntesis en la Figura 7) ayudan a controlar la cantidad de trabajo en el sistema.

Agilidad de estrategia

La agilidad de la estrategia es la tercera dimensión de la competencia de agilidad organizacional. La agilidad de la estrategia es la capacidad de detectar cambios en las condiciones del mercado e implementar nuevas estrategias de manera rápida y decisiva cuando sea necesario. También incluye el buen sentido de perseverar en las cosas que funcionan, o funcionarán, si se les da suficiente tiempo y atención. La Figura 8 ilustra cómo la estrategia debe responder a la dinámica del mercado para realizar con éxito la misión de la empresa.

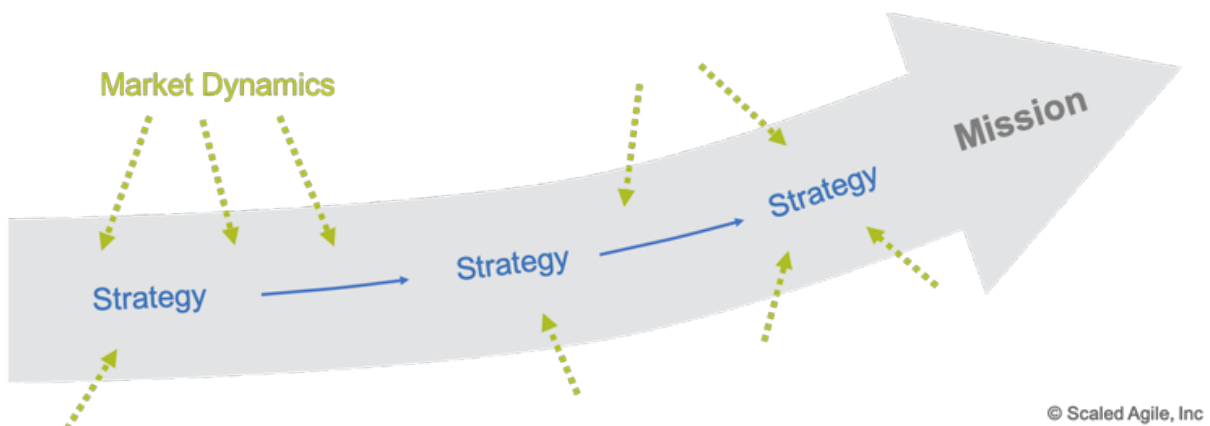


Figura 8. La estrategia responde a la dinámica del mercado

Las empresas que han dominado la agilidad de la estrategia suelen exhibir una serie de capacidades, incluidas las que se describen en las siguientes secciones.

Detección de mercado

La detección de mercado representa la cultura y la práctica de comprender la dinámica cambiante del mercado basada en lo siguiente:

- Investigación de mercado
- Análisis de datos cuantitativos y cualitativos
- Comentarios de clientes directos e indirectos
- Observación directa de los clientes en el mercado.

Los líderes inteligentes y con pensamiento Lean "van a ver" y pasan mucho tiempo en el lugar donde realmente se realiza el trabajo del cliente. Regresan con información actual, relevante y específica sobre las realidades de sus productos y servicios, en lugar de opiniones filtradas a través de otras perspectivas.

Innovando como una startup Lean

Después de detectar oportunidades, la empresa Lean visualiza y gestiona el flujo de nuevas iniciativas e

inversiones mediante la adopción de un ciclo de puesta en marcha ajustada de 'construir-medir-aprender'. Estas iniciativas suelen ser nuevas soluciones comerciales, pero también pueden ser nuevos procesos y capacidades comerciales que utilizan soluciones existentes. Probar la hipótesis de resultado a través de un producto mínimo viable (MVP) antes de comprometerse con una inversión más significativa reduce el riesgo y genera comentarios útiles.

Implementar cambios en la estrategia

Identificar y definir una nueva estrategia es solo el primer paso. Una vez determinada, la estrategia debe comunicarse a todos los interesados en una nueva visión y hoja de ruta y, por supuesto, debe implementarse. Después de todo, los cambios significativos en la estrategia a menudo afectan a múltiples soluciones en la cartera y requieren coordinación y alineación. En consecuencia, la mayoría de los grandes cambios de estrategia requieren nuevas epopeyas para implementar el cambio en las corrientes de valor.

La Figura 9 ilustra cómo las nuevas epopeyas atraviesan los diversos sistemas Kanban y los trabajos pendientes que administran el flujo de trabajo. Durante el curso normal del trabajo, todos los atrasos se vuelven a priorizar continuamente. Los sistemas Kanban ayudan a que los cambios en la estrategia se muevan rápidamente a través de los flujos de valor hacia los equipos que realizan la implementación. De esta manera, la ejecución está alineada, y constantemente realineada, con la estrategia comercial en evolución.

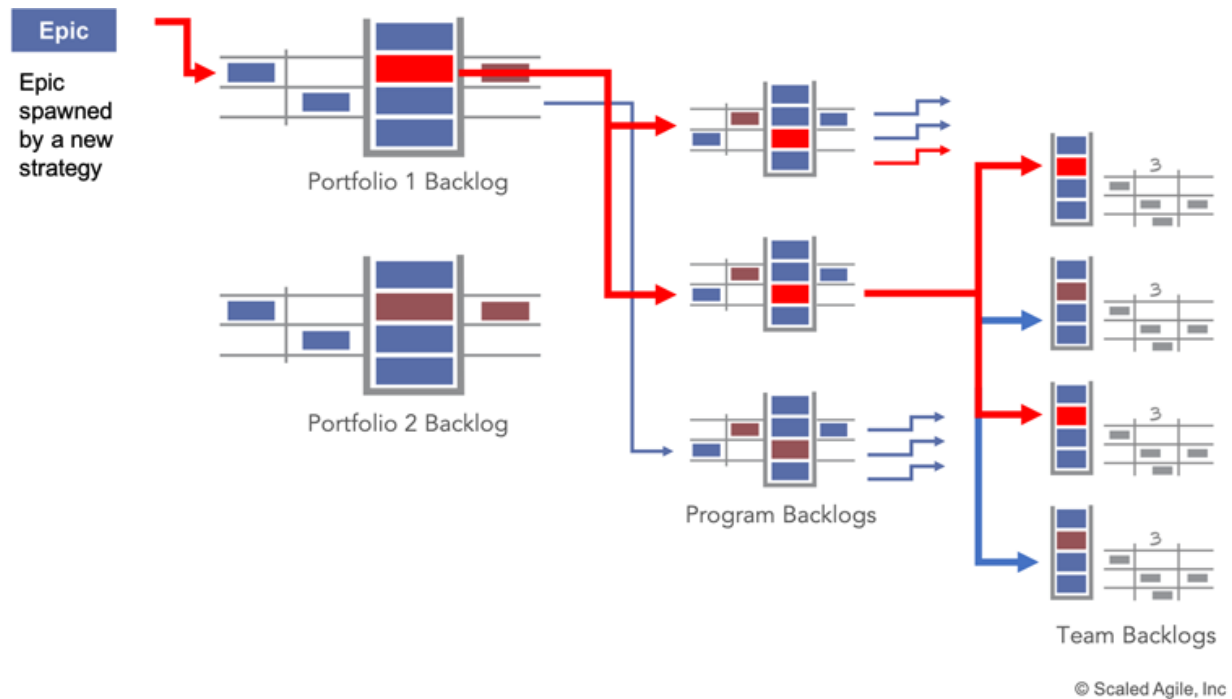


Figura 9. El cambio de estrategia se abre paso rápidamente a través de la red de retrasos dinámicos

Sin embargo, otros cambios locales más pequeños pueden requerir solo nuevas historias o características y se incluirán directamente en los trabajos pendientes del equipo o del programa.

Contabilidad de la innovación

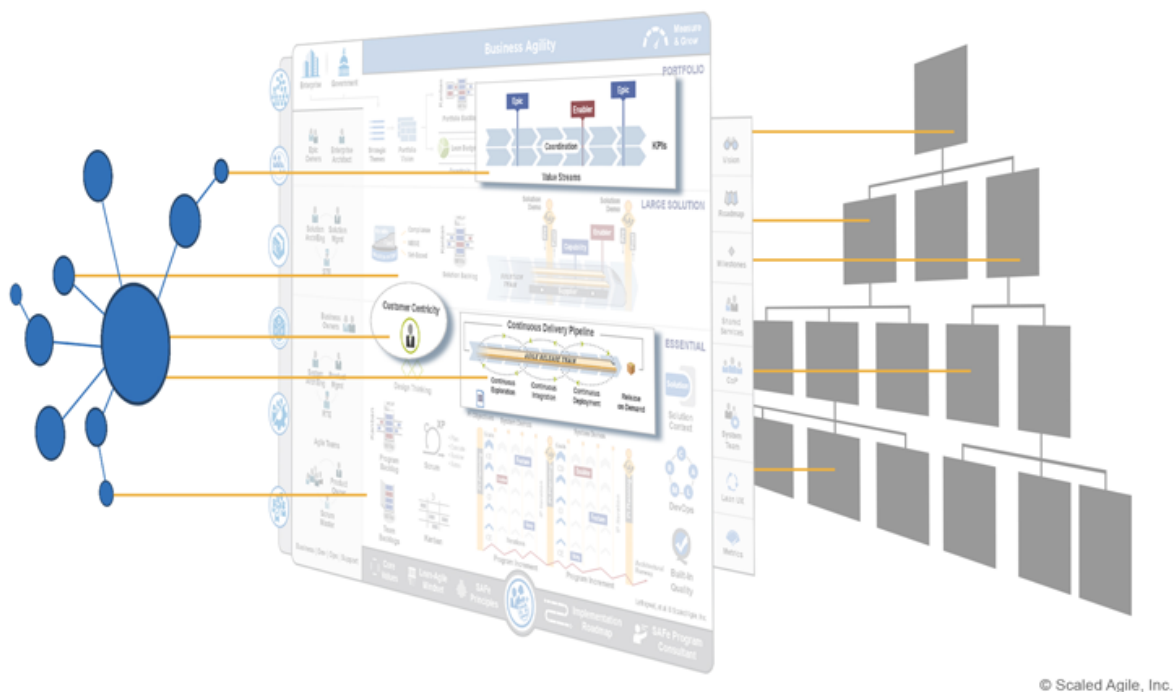
Puede llevar mucho tiempo evaluar los beneficios de un cambio de estrategia. Las métricas financieras y contables tradicionales, ganancias y pérdidas (P&L) y el retorno de la inversión (ROI) son indicadores económicos rezagados que ocurren demasiado tarde en el ciclo de vida para informar la evolución de la estrategia. En su lugar, la **Contabilidad de la innovación** aplica indicadores principales, métricas procesables centradas en medir resultados tempranos específicos utilizando datos objetivos. Son una parte esencial del marco económico que impulsa la agilidad empresarial.

Ignorar los costos hundidos

Un factor clave en la agilidad de la estrategia es ignorar los costos hundidos, los gastos que ya se han producido en el curso del desarrollo de la solución. Los costes irrecuperables no pueden recuperarse ni modificarse y son independientes de los costes futuros en los que pueda incurrir una empresa [5]. Debido a que la toma de decisiones estratégicas afecta solo el curso futuro de los negocios, los costos hundidos son absolutamente irrelevantes al evaluar un cambio de estrategia. En cambio, los tomadores de decisiones deben basar todas las decisiones estratégicas únicamente en los costos futuros de las iniciativas necesarias para lograr el cambio. Cuando las partes interesadas no tienen que desperdiciar energía para defender el gasto pasado, la organización puede girar más rápidamente hacia una nueva estrategia.

Organizar y reorganizar en torno al valor

Finalmente, el **Principio # 10 de SAFe: Organizarse en torno al valor** guía a las empresas para alinear sus esfuerzos de desarrollo en torno al flujo de valor completo y de principio a fin. Este principio destaca el 'sistema operativo dual', uno que aprovecha los beneficios de la jerarquía existente pero también crea una red de flujo de valor (Figura 10 a continuación). Esta red reúne a las personas que necesitan trabajar juntas, las alinea con las necesidades de la empresa y el cliente, minimiza las demoras y transferencias y aumenta la calidad.



© Scaled Agile, Inc.

Figura 10. El sistema operativo de red de SAFe se puede reorganizar rápidamente en torno a cambios de

estrategia

Pero a medida que avanza la estrategia, el valor futuro se mueve con ella; se deben aplicar nuevas personas y recursos. En otras palabras, se requiere cierto grado de reorganización. De hecho, en algunos casos, esto requerirá la formación de corrientes de valor completamente nuevas para desarrollar y mantener nuevas soluciones. Es posible que sea necesario ajustar otras corrientes de valor, y algunas se eliminarán por completo a medida que se retiren las soluciones. Afortunadamente, las personas y los equipos de una empresa cada vez más ágiles ven esos cambios a través de la cartera. Luego, pueden usar sus nuevos conocimientos y habilidades para reorganizar equipos ágiles y ART en torno al valor siempre que tenga sentido.

Contratos ágiles

Ninguna cartera es una isla. En cambio, cada uno depende típicamente de otras carteras, proveedores, socios, soporte operativo y más, todos los cuales requieren contratos implícitos o explícitos para que se entregue el valor. Tradicionalmente, estos contratos se basan en el supuesto de que los requisitos, los entregables y los niveles de servicio se conocen de antemano y se mantendrán estables. Sabemos por experiencia que eso no es cierto. A medida que cambia la estrategia, estos contratos tradicionales pueden convertirse en enormes impedimentos que encierran al negocio en supuestos de una estrategia anterior. Aunque a la empresa le gustaría cambiar de estrategia, está bloqueada por los contratos existentes.

Lograr la agilidad empresarial requiere un enfoque más flexible para todo tipo de contratos. La forma en que esto se logra depende de la naturaleza y el tipo de contrato, pero cada uno debe considerarse en términos de la adaptabilidad que puede requerirse a medida que evoluciona la estrategia. Los contratos para proveedores que proporcionan componentes, subsistemas o servicios para soluciones empresariales son particularmente críticos, ya que pueden tender a bloquear los elementos de la solución en requisitos que se fijaron mucho antes. **El** artículo de tema avanzado **Agile Contracts** proporciona orientación sobre estrategias de contratación que pueden proporcionar la flexibilidad necesaria

Resumen

Sin agilidad organizativa, las empresas no pueden reaccionar rápidamente cuando suceden cosas. Para responder plenamente a las amenazas y oportunidades se requieren formas de trabajo Lean y Agile que se extiendan por toda la organización. Este cambio exige una fuerza laboral que no solo esté capacitada en prácticas Lean-Agile, sino que comprenda y encarne la cultura, los valores y los principios.

Las operaciones comerciales esbeltas reconocen que complacer a los clientes va más allá del simple desarrollo de soluciones. Todo el recorrido del cliente, que incluye la entrega, operación y soporte de soluciones comerciales, debe optimizarse continuamente para reducir el tiempo de comercialización y aumentar la satisfacción del cliente. La agilidad de la estrategia proporciona la capacidad de detectar y responder a los cambios en el mercado, de evolucionar e implementar nuevas estrategias rápidamente y de reorganizarse cuando sea necesario para abordar las oportunidades emergentes. Como resultado, "el cambio se convierte en una oportunidad, no en una amenaza".

Aprende más

[1] **Documento** técnico de **SAFe para marketing**

[2] Hesselberg, Jorgen. *Desbloqueo de la agilidad: una guía privilegiada para la transformación empresarial ágil* (Addison-Wesley Signature Series (Cohn)) Pearson Education. Versión Kindle.

[3] Kersten, Mik. *Proyecto a producto*. IT Revolution Press. Versión Kindle.

[4] Martin, Karen. *Mapeo de flujo de valor: cómo visualizar el trabajo y alinear el liderazgo para la transformación organizacional*. Educación McGraw-Hill. Versión Kindle.

[5] <https://www.investopedia.com/ask/answers/042115/why-should-sunk-costs-be-ignored-future-decision-making.asp>

Última actualización: 26 de julio de 2020

información de esta página es © 2010-2020 Scaled Agile, Inc. y está protegida por las leyes de derechos de autor EE. UU. e internacionales. No se pueden copiar imágenes ni texto de este sitio sin el permiso expreso por escrito del titular de los derechos de autor. Scaled Agile Framework y SAFe son marcas comerciales registradas de Scaled Agile, Inc. Visite **[Preguntas frecuentes sobre permisos](#)** y **[contáctenos](#)** para obtener permisos.