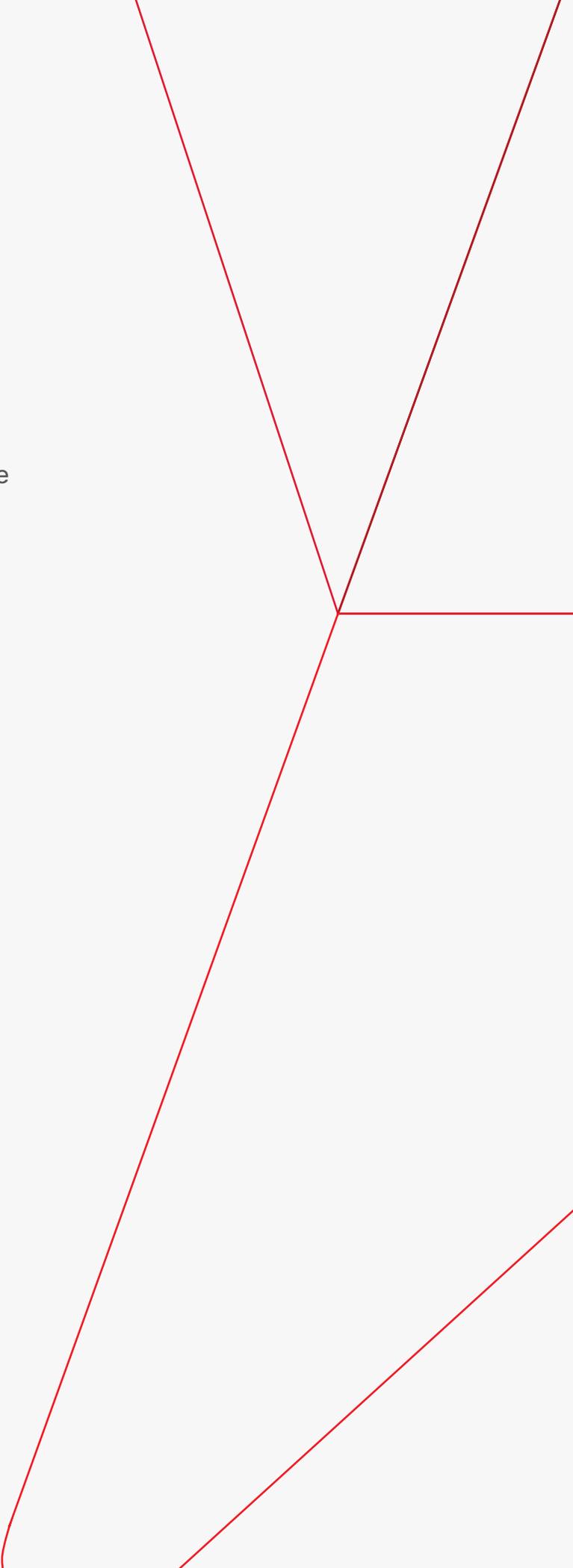




# AGILIDAD A LO GRANDE

CÓMO ACELERAR LA AGILIDAD EN UNA GRAN EMPRESA

# ÍNDICE

- 03** Introducción
  - 04** Niveles de madurez Agile
  - 06** 07 principios para agilidad a lo grande
  - 09** Modelos de agilidad
  - 12** Cómo empezar bien
- 

# INTRODUCCIÓN

Con más de 20 años de experiencia en transformación tecnológica de grandes empresas en América Latina, en Tsoft sabemos lo desafiante que puede ser acelerar la agilidad en contextos complejos y a gran escala.

Sin embargo, entendemos que esta es una necesidad de la mayor parte de las empresas en la actualidad y que la información como la que compartimos aquí puede ayudar a iniciar importantes discusiones internas.

Este material se basó en el sitio web “Agile Coach” y en la Guía “Beyond the basics of scaling agile” (Atlassian), contenidos que ofrecen consejos sobre cómo escalar la agilidad, basados en la experiencia exitosa de las grandes empresas.

Esperamos que sea de utilidad para inspirar a tu organización y generar conversaciones interesantes. Cuenta con nosotros para ampliar el debate y ayudar a tu organización a recorrer el camino y multiplicar los beneficios de las prácticas ágiles.



# LOS NIVELES DE MADUREZ ÁGIL

A nivel corporativo, la agilidad no ocurre de la noche a la mañana. Por lo general, las empresas experimentan, gatean, caminan, corren y solo entonces vuelan. Y cada fase puede durar más o menos, dependiendo de las barreras encontradas en el camino y del contexto de la empresa. Lo más importante es comprender de dónde parte tu empresa y empezar a construir un viaje sólido y positivo desde este punto.



# LOS NIVELES DE MADUREZ ÁGIL



## #NOSOTROS<3WATERFALL

### EXPERIMENTANDO

En esta etapa, las prácticas ágiles se limitan a unos pocos equipos de entusiastas. Todavía no existe una decisión corporativa para priorizarlas.

### GATEANDO

Prácticas ágiles ya son adoptadas por varios equipos de forma independiente. Todavía hay un poco de resistencia sobre los proyectos que se pueden gestionar de esta manera, pero gran parte de las iniciativas ya están aceptadas.

### CAMINANDO

Agile ya es una práctica adoptada por gran parte de los equipos. Debido a la interdependencia natural de los flujos de trabajo, surge la necesidad constante de alineamiento. Se están comenzando a poner nuevas estructuras a disposición para que los equipos prioricen, gestionen y midan el valor de las entregas y el trabajo de forma más eficiente y autónoma.

### CORRIENDO

Agile está en el centro del trabajo de tecnología y desarrollo de la empresa. En esta etapa, otros equipos fuera del entorno de TI también empiezan a adoptar prácticas ágiles. La conexión entre los equipos de tecnología y los equipos de negocios ocurre de una manera más orgánica. Equipos ágiles multifuncionales y cross-áreas trabajan y colaboran de manera coordinada.

### VOLANDO

Cuando la empresa está volando, las prácticas ágiles pasan a distribuirse por toda la organización, lo que puede denominarse Agilidad Empresarial (Business Agility). En esta etapa de madurez, los equipos multifuncionales y cross-áreas colaboran intensamente y comparten la visión de entrega de valor, desde técnicos más juniors hasta el alto liderazgo del negocio. La amplia integración y la comunicación transparente pasan a formar parte del proceso de trabajo y permiten que todos los equipos actúen de forma proactiva, tomando decisiones que ayuden a alcanzar los objetivos del negocio.

## #SOMOSTODOAGILE

# 07 PRINCIPIOS PARA AGILIDAD A LO GRANDE

## 01

### Cambios en la estructura organizativa y en las funciones definidas

La agilidad tiende a acelerarse más fácilmente cuando funciones clave como Scrum Master, Agile Coach y Product Owner (PO) están bien definidas. Los puestos especializados ayudan a los equipos a organizarse y eliminar los cuellos de botella, además de facilitar la colaboración y el accountability del equipo.

## 02

### Organización y desarrollo centrados en el cliente

Crear equipos respetando el área corporativa puede parecer práctico, pero no necesariamente es la mejor idea para cosechar todos los beneficios de la agilidad.

En general, las prácticas ágiles tienden a ganar fuerza y generar más valor cuando los equipos están formados por personas de diferentes partes del negocio, unidas por la visión de generar la mejor entrega posible para el cliente.

# 07 PRINCIPIOS PARA AGILIDAD A LO GRANDE

## 03

### Cadencia y prácticas de la metodología ágil o scrum

Lo ágil solo se vuelve ágil cuando es puesto en práctica. Además de adoptar el nombre, la empresa necesita eliminar burocracias y evitar barreras y aprobaciones lentas, dejando espacio para cambiar de rumbo rápidamente siempre y cuando tenga sentido (para generar más valor al cliente, por ejemplo). Para que tu empresa pueda escalar las prácticas ágiles al máximo nivel, la agilidad debe practicarse al máximo en todos los equipos.

## 04

### Desarrollo de la adopción (tómate tu tiempo para cambiar)

La adopción ágil no ocurre de un día para otro. Incluso las empresas más competentes y exitosas tardaron algunos meses (a veces algunos años) en lograr agilidad a nivel empresarial. Empieza lo antes posible con intención y energía. Pero no apresures el proceso. Da un paso a la vez. Cambia un equipo a la vez. Evolucionas de forma segura.

## 05

### Mejoras en la dependencia

Independientemente de tu negocio y cuánto esté cambiando, seguirás dependiendo de tus esfuerzos de desarrollo. Considera esto al escalar la agilidad y concéntrate en eliminar estas barreras para evitar un impacto negativo significativo en tu transformación.

# 07 PRINCIPIOS PARA AGILIDAD A LO GRANDE

## 06

### **Haz que el cambio suceda: de liderazgo senior a desarrollador junior.**

El cambio solo funcionará si todo el mundo rema en la misma dirección. El liderazgo necesita comprar la idea para garantizar los recursos que requiere la transformación. Por otro lado, los equipos de desarrollo deben estar comprometidos para cambiar la forma en que realmente trabajan y generar resultados medibles.

## 07

### **El personal, la estrategia Lean y el pensamiento sistémico**

Otro punto fundamental para una transformación ágil es tener una cultura sana. Cambiar de cultura no es fácil ni rápido. El pensamiento sistémico, que analiza la entrega de extremo a extremo, puede no estar tan presente en la cultura de tu empresa como te gustaría. Pero deshacerse de todas las prácticas actuales y empezar desde cero puede ser desastroso. Y tratar de forzar un nuevo modelo sin considerar cómo funcionan las cosas hoy no suele ser el mejor camino.

Cuando se trata de evolucionar, mapea la entrega de los equipos de extremo a extremo y ten en cuenta los diversos aspectos que impactan esta entrega, desde el desarrollo hasta la implementación, a través de las áreas de negocio. En general, asegúrate de adoptar una visión que también considere a las personas y no solo al modelo que deseas implementar.

# MODELOS DE AGILIDAD

No existe una forma mágica de lograr la agilidad empresarial. Tu organización tiene sus propios desafíos y debe seguir su propio camino. Pero los modelos a continuación ya han ayudado a muchas organizaciones a lograr el éxito y pueden ayudarte a hacer evolucionar tus procesos, equipos y culturas.



# MODELOS DE AGILIDAD

## SAFe

Scaled Agile Framework® promueve la coherencia, la colaboración y la gestión a través de un gran número de equipos ágiles. El modelo está basado alrededor de tres cuerpos de conocimientos principales: el desarrollo de software ágil, el desarrollo de productos Lean y el pensamiento sistémico.

## LeSS

LeSS se basa en la idea de que los marcos de escalado deben incluir menos reglas, funciones y artefactos para impulsar el éxito. Sin embargo, tanto LeSS como SAFe comparten algunos patrones comunes: scrum a nivel de equipo, muchos equipos que comparten un backlog, planificación colaborativa entre varios equipos y los principios generales de incorporación de cambios y autoorganización con los que cualquier equipo ágil más pequeño puede estar familiarizado.

## DA

El Disciplined Agile (DA) está orientado al aprendizaje para la entrega de soluciones de TI. Proporciona una base sólida a partir de la cual se puede escalar la entrega de soluciones ágiles en las organizaciones de clase empresarial. Utiliza scrum y kanban, junto con conocimientos de transformación en departamentos como el de RR. HH., finanzas, dirección, DevOps, gestión de carteras, etc. El DA suele considerarse más flexible y fácil de escalar que otros métodos.

## Spotify

El modelo de Spotify se basa en las personas para realizar la ampliación de la metodología ágil. Destaca la importancia de la cultura y las redes; además, constituye un ejemplo para tratar con varios equipos en una organización de desarrollo de productos.

## Scrum@Scale (S@S)

En general, adoptan Scrum@Scale organizaciones que ya han implementado la metodología scrum correctamente a nivel de equipo y están buscando ampliarla a toda la organización. La coordinación se gestiona a través de un scrum de scrums, que está compuesto por los expertos en scrum de cada equipo, y un metascrum, formado por los propietarios de los productos.

# MODELOS X AREAS CLAVE

Los marcos pueden añadir procesos innecesarios cuando se aplican sin pensarlo o sin una intención concreta, pero codificar los rituales compartidos, las funciones comunes y los puntos de partida para ampliar la metodología ágil en la organización presenta ventajas obvias, sobre todo cuando esta se acaba de estrenar en las formas ágiles de trabajo. A continuación, te ofrecemos un recurso que te resultará útil a la hora de guiar tus conocimientos acerca de la forma en la que cada marco se aplica en estas áreas clave.

	SAFe (Scaled Agile Framework)	LeSS (Large Scale Scrum) y LeSS Huge	Spotify	DA (Disciplined Agile)	Scrum@Scale
Planificación y estrategia a largo plazo	●	●	●	●	●
Varios equipos ágiles	●	●	●	●	●
Equipo de equipos	Series de publicaciones ágiles (ART)	Área	Tribus	●	Scrum de scrums
PM/PO	●	●	●	●	●
Experto en scrum/ Orientador ágil	●	●	●	●	●
Ingeniero de lanzamiento/ Gestor de grupo	●	●	●	●	●
Prácticas de metodología ágil (scrum, kanban, etc.)	●	●	●	●	●
Demo	●	●	●	●	●
Retrospectivas	●	●	●	●	●
Impulsado por el cliente/ centrado en el valor	●	●	●	●	●
Gestión de dependencias	●	●	●	●	●
Transparencia de la estrategia	●	●	●	●	●
Gestión de carteras	●	●	●	●	●
Lanzamiento bajo demanda	●	●	●	●	○
Gestión de riesgos	●	○	●	●	●
DevOps	●	●	●	●	●

Procesos: ● Definidos y prescritos ● Definidos con recomendaciones ○ No definidos con claridad

# CÓMO EMPEZAR

## Mide el éxito

No olvides crear métricas objetivas para tus metas de agilidad.

Establece parámetros claros (ya sean KPIs, OKRs o cualquier otro tipo de métrica ágil), mide tu punto de partida y sigue la evolución a lo largo del tiempo.

## ¡Empieza lo antes posible!

Concéntrate en el progreso, no en la perfección, y comienza lo antes posible. Utiliza la experiencia de los proyectos iniciales y los equipos que ya operan de forma ágil para planificar tu escala de agilidad. Con pequeños ejemplos de éxitos en diferentes contextos, es más fácil crear aliados y convencer a liderazgos y equipos para que aceleren la agilidad.

## ¿Necesitas ayuda?

Habla con nosotros. Tenemos muchas historias de éxito para compartir y ciertamente podemos ayudar a tu organización a recorrer el camino hacia la agilidad empresarial, independientemente de la complejidad o el nivel de madurez de tu empresa.

**Tsoft**

[www.tsoftglobal.com](http://www.tsoftglobal.com)



**TSOFT** 



Platinum  
Solution Partner  
ENTERPRISE