

¿Se puede ser ágil sin aplicar el método agile?

Sanz, Marcos

Capital Humano, Nº 350, Sección Tendencias / Tribuna, Febrero 2020, Wolters Kluwer



Marcos Sanz

Director de Peplematters



Revelando ya la conclusión de esta reflexión: por supuesto, se puede ser flexible y rápido en la capacidad de adaptación al mercado sin implantar el método *agile*. Parece que la confusión de términos es cada vez menos frecuente, pero todavía nos encontramos conversaciones que se atascan porque usando las mismas palabras no se refieren a lo mismo.

No cabe duda de la aportación del manifiesto *agile* (12 de febrero de 2001) en el desarrollo de Software, hasta el punto de que su influencia fuera de ese entorno ha sido también muy relevante. Recordemos sus valores, y veamos que pueden ser aplicados en cualquier otro contexto de las operaciones o del negocio; me tomo la licencia de sustituir la única vez que aparece la palabra Software, por la palabra *servicio*:

- Valorar más a los individuos y sus interacciones que a los procesos y las herramientas.
- Valorar más el *servicio* funcionando que la documentación exhaustiva.
- Valorar más la colaboración con el cliente que la negociación contractual.
- Valorar más la respuesta ante el cambio que seguir un plan.

El mismo impacto han tenido sus principios básicos, de los que extraigo solo algunas frases clave que reflejan el enfoque que se requiere para competir en este nuevo contexto de incertidumbre y cambio constante:

- Nuestra principal prioridad es satisfacer al cliente ...
- Aceptamos que los requisitos cambien, ...
- Los responsables del negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana ...
- Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados.

- La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
- Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados.

Sin embargo, a pesar de que estos principios pueden ser de gran utilidad para mejorar nuestra flexibilidad y nuestra velocidad de adaptación al mercado, es probable que no se pueda aplicar el método *agile* tal cual se utiliza en el desarrollo de Software. De hecho, ¿tiene sentido aplicar en nuestro caso el ciclo continuo de desarrollo de un *producto mínimo viable*? ¿es posible crear siempre un *producto mínimo viable*? Recordemos que no se trata de un mero prototipo; incluso en desarrollo de Software, el prototipado es un concepto inventado hace mucho tiempo, por ejemplo, con el modelo de desarrollo en espiral, descrito ya en 1986. Un *producto (o servicio) mínimo viable* es un producto, es decir, se saca al mercado, y se expone a las alabanzas o las iras de clientes reales.

Por otro lado, ¿tiene alguna ventaja organizar la compañía por escuadrones, capítulos y tribus, si no puedo aplicar el concepto de producto mínimo viable como el modo estable de organizar las operaciones? ¿Tiene sentido diluir en la estructura organizativa las responsabilidades esenciales de mi negocio (como la calidad del servicio, la relación única con el cliente, etc.), porque necesito hacer algunos proyectos rápidamente con la participación de personas de varias unidades organizativas actuales?

Si queremos ser más ágiles, o como nos gusta decir para evitar la confusión de términos, más *líquidos*, hay que evitar seguir recetas ciegamente, que podrían causar más problemas que aportar soluciones

La respuesta a esta pregunta no puede obtenerse con atajos, es decir, con la aplicación de los enfoques y modelos que están de moda, aunque sin duda tienen valor, y merecen ser tenidos en cuenta.

En nuestra experiencia, independientemente de si el método *agile* es aplicable íntegramente, nos encontramos que, en general, las organizaciones necesitan desarrollar con urgencia cuatro capacidades esenciales:

- **Reaccionar rápidamente a los cambios de contexto**, reorientando el trabajo de las personas, e incluso el diseño de la organización, para hacer frente a competidores o para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Reducir el tiempo** que se requiere para ofrecer o modificar productos o servicios en el mercado.
- **Innovar y transformar** la organización con la participación de todos los perfiles y roles necesarios para asegurar su implantación y el retorno de la inversión.
- En ese entorno de cambio, seguir ofreciendo una **propuesta de valor al empleado** que sea estable, y que motive a las personas y facilite su flexibilidad, asegurando la disponibilidad del talento actual y del necesario en el futuro.

Y en este viaje, nos encontramos con varias barreras comunes a la mayoría de las empresas:

- La organización se comporta como un conjunto de silos que se comunican con procesos predefinidos y estáticos, y que sienten la «propiedad» de las personas asignadas, sencillamente porque deciden «todo» sobre ellas: salario, carrera, etc.
- La innovación no es realista, o no es relevante para el negocio, porque se desarrolla sin el concurso de todas las áreas y personas necesarias, que no «tienen tiempo», no es su prioridad, pertenecen a otros silos, etc.
- Las personas, lógicamente, se resisten a los cambios; se resisten a colaborar en proyectos, a cambiar el contenido de sus puestos (aunque no cambie el nivel de exigencia), a cambiar de supervisión (sobre todo si la actual es paternalista), a aprender nuevas tecnologías.
- Todas las políticas de gestión de personas, y los procesos y procedimientos, están vinculados a un organigrama de puestos, y a un reparto de responsabilidades basado en relaciones de confianza en lugar de en capacidades y en contribución. Por tanto, los cambios en los puestos o en las responsabilidades provocan otros muchos cambios en cadena.



Si queremos ser más ágiles, o como nos gusta decir para evitar la confusión de términos, más *líquidos*, hay que evitar seguir recetas ciegamente, que podrían causar más problemas que aportar soluciones. Para ello, creemos necesario reflexionar sobre cómo, en nuestra organización, podemos reforzar, de forma equilibrada, los siguientes principios de gestión:

- **Flexibilidad ágil:** adaptación rápida de las estructuras organizativas, de los procesos operativos, y de los puestos, al contexto de mercado, a la evolución de la estrategia, y a la innovación requerida.
- **Cooperación interna y externa:** cooperación entre profesionales con perfiles diversos, sin barreras organizativas, de fronteras, de ubicación física, de cultura, de idioma, de vinculación, etc.
- **Diversidad de contribución:** reconocimiento y valoración de todos los tipos de contribución relevantes para la competitividad (gestión, conocimiento, relaciones, transformación, etc.).
- **Responsabilidad equitativa:** asignación clara y equitativa de responsabilidades esenciales para la estrategia.

Y todo ello en un inevitable ecosistema digital, y con una comunicación continua y excelente de un propósito común (tanto de la organización como de sus equipos), que guíe la toma de decisiones alineada en un entorno donde las formas de hacer pueden y deben ser cambiantes.

El objetivo de esta reflexión es desarrollar una organización que es capaz de adaptarse al contexto, o a una nueva estrategia de negocio, adoptando nuevas formas de trabajar, con velocidad, con el mínimo esfuerzo, y sin resistencias bloqueantes.

¿Se conseguirán estas capacidades «convirtiéndose al método *agile*»? Puede que sí, pero mientras no se obtenga esta conclusión tras una reflexión sosegada, preferimos denominar a estas organizaciones como *líquidas*.