



La Transformación Agile, Clave del Éxito de su Organización

Autor: Isabel Tovar, Research Analyst
Mayo 2020



Introducción

La transformación digital y el entorno externo actual exige cambios fundamentales en la forma en que las organizaciones entregan valor a sus clientes. Hoy en día, la velocidad es muy importante, así como la adaptación a un entorno de alta incertidumbre. Un mindset de startup, personas en el centro, aceleración en la búsqueda de negocios digitales (datos y analítica), organizaciones guiadas por propósito y creación de ecosistemas. Existe poco vocabulario alrededor del término 'organización' como especies organizativas, si pudiéramos proponer un vocabulario específico, podría ser similar a:

- Emprendedoras: centradas alrededor de un líder único, startups grandes.
- 'The Machine Organization': muy estructurada, tareas repetitivas clásicas (burocracia), función de management orientada a autoridad y control. Jerárquicas.
- Organización profesional: estructuras totalmente deslocalizadas en modelo 'contractor' remoto donde la existencia queda deslocalizada a los individuos, no al interés general.
- Organizaciones ágiles: construidos alrededor de streams de valor (productos o servicios), management centradas en el leading, equipos en 'doing'. Jerarquía habilitadora. Foco en cliente. Adaptación y velocidad como ventajas competitivas. Dualidad innovación/ eficiencia.
- 'Missionary Organization': organizaciones temporales con una misión concreta.
- 'Political Organization': organizaciones basadas en el conflicto y en situaciones de reestructuración y quiebra, entre otras.

Charles Darwin nos enseñó que solo las especies adaptadas sobreviven a la presión externa. Es indudable que, en el contexto actual y futuro la especie organizativa catalogada como 'Organización ágil' es la que más probabilidad de éxito puede tener, sin descartar que no existan otras que lo hagan, es un tema de probabilidad.

Reconociendo la importancia de la transformación digital, el cambio de modelo gobierno, la nueva necesidad de liderazgo y management (dos caras de la misma moneda que no se pueden separar), como una preocupación existencial para su empresa, las organizaciones tradicionales están intensificando su evolución hacia una empresa ágil en todas sus dimensiones.

Desarrollo de una Estrategia de Transformación Agile Adecuada

¿Qué entendemos por *agile*?

Esencialmente, *agile* se refiere a dos cosas:

01. Es una forma de trabajar. La palabra *agile* se utilizó por primera vez en los negocios como un término general para describir la velocidad, la flexibilidad y la adaptabilidad al cambio. Desde entonces se ha expandido para describir la forma en que opera una empresa. Es una compañía basada en foco a cliente, modelo de gobierno con cadencia única, liquidez de recursos y capital en las iniciativas estratégicas más prioritarias, frameworks de trabajo ágil (scrum, kanban...), estructuras organizativas basadas en valor no en función, estilo de liderazgo ágil y una plataforma tecnológica basada en datos, entrega continua a negocio, distribuida y escalable.

02. Es una forma de liderar. Uno de los puntos claves en las organizaciones ágiles es la unión del concepto 'thinking-doing', que durante décadas se rompió en las organizaciones como máquinas. Esto implica un profundo cambio en el liderazgo y cultura de la organización, dado que se va a delegar el 'doing' en los equipos autogestionados, y el liderazgo se convierte en la brújula de la compañía, en esa estrella polar que guía siempre a todos en la misma dirección, el propósito de la compañía, el alineamiento de objetivos y de entrega de valor a los clientes, el fin último de existencia de cualquier compañía, entregar valor.

Esta transformadora forma de dirigir un negocio, se centra en la entrega de valor a los clientes de la manera más eficiente y temprana posible. Ser flexible con los clientes y el mercado requiere adaptabilidad interna, cultura de experimentación, cambios en el proceso de toma de decisión, el proceso core del management de cualquier compañía. Se requiere una organización más fluida para reemplazar los tradicionales silos y jerarquías, y los enfoques descendientes en la organización. Una organización no “será ágil” por “hacer ágil” una unidad de negocio en silos. La agilidad debe incluir a toda la organización. Además, no debemos olvidar que la cultura, el liderazgo, el valor entregado y la experiencia del cliente van de la mano.

La figura 1 muestra las características claves de las organizaciones ágiles y algunos de los aspectos más prácticos y orientados al valor de convertirse en una empresa ágil.

FIGURA 1

COMPONENTES BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN ÁGIL



Para contrastar las tendencias y los datos que IDC maneja sobre el estado de adopción y desarrollo de la transformación *agile* y cómo afecta ésta a las empresas, se ha realizado una encuestada sobre una muestra de 65 empresas del sector privado durante el mes de abril de 2020, siguiendo la metodología mostrada en la figura 2.

FIGURA 2

METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE CAMPO

MUESTRA



- España
- 65 entrevistas telefónicas
- 17 preguntas
- 15 minutos de duración aproximada

PERFIL DE ENCUESTADOS



- 56,9% CIO/Director IT
- 9,2% COO/CTO Director de operaciones/tecnología
- 1,5% Director de Innovación/Director de Transformación Digital
- 32,3% Otro

PERFIL DE EMPRESA



- 36,9% Empresas de 200 a 499 trabajadores
- 24,6% Empresas de 500 a 999 trabajadores
- 23,1% Empresas de 1.000 a 2.499 trabajadores
- 15,4% Empresas de 2.500 o más trabajadores

PARTICIPACIÓN POR SECTORES:



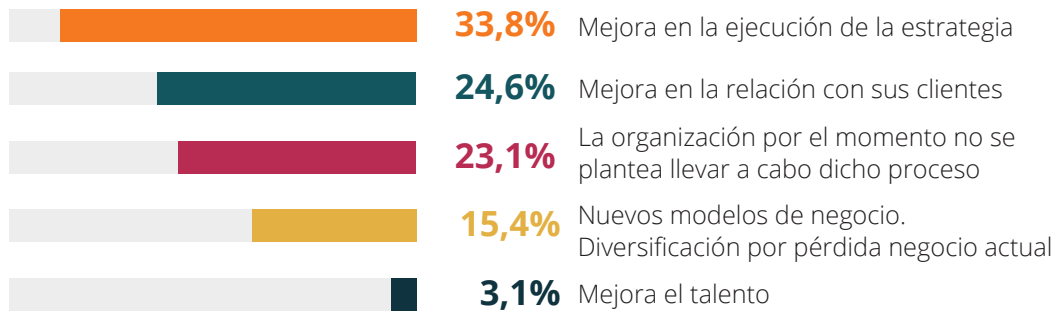
- 24,6%** Industria, construcción y energía
- 16,9%** Comercio, transporte, distribución y retail
- 20%** Banca y seguros
- 6,2%** Telecomunicaciones, medios de comunicación y tecnología
- 6,2%** Administraciones públicas
- 18,5%** Educación, sanidad (pública o privada)
- 7,7%** Hostelería y ocio

Base: Total muestra (65 casos).

Las organizaciones españolas son conscientes hoy en día de los beneficios que les proporcionará llevar a cabo una transformación *agile*. Solo el 23,1% de las organizaciones encuestadas no se plantea por el momento llevar a cabo dicho proceso (figura 3).

FIGURA 3

PROPÓSITOS DE LA TRANSFORMACIÓN AGILE PARA LAS ORGANIZACIONES



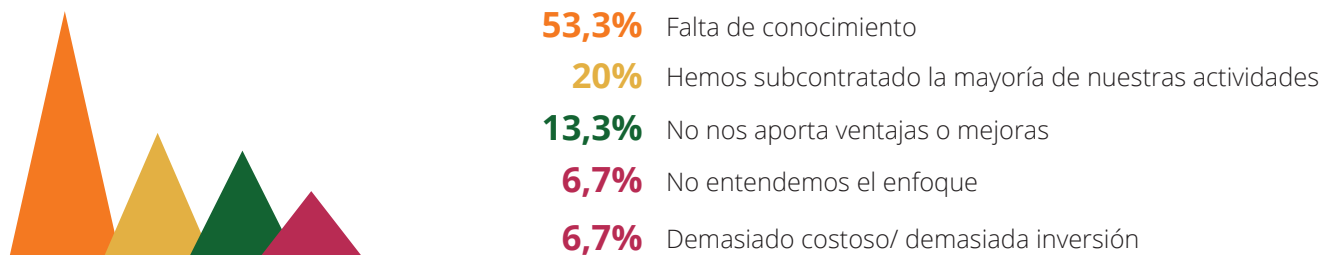
Base: Total muestra (65 casos).

Además, como podemos ver en la figura anterior, los principales motivos que llevan a las organizaciones a implantar esta transformación *agile* es la mejora de la ejecución de la estrategia empresarial (33,8%) y la mejora en la relación con sus clientes (24,6%).

Entre aquellas empresas que no han implantado a día de hoy esta transformación, como muestra la figura 4, observamos que el motivo principal, para el 53,3% de las organizaciones, es simplemente la falta de conocimiento.

FIGURA 4

MOTIVOS DE NO ADOPTAR UNA TRANSFORMACIÓN AGILE

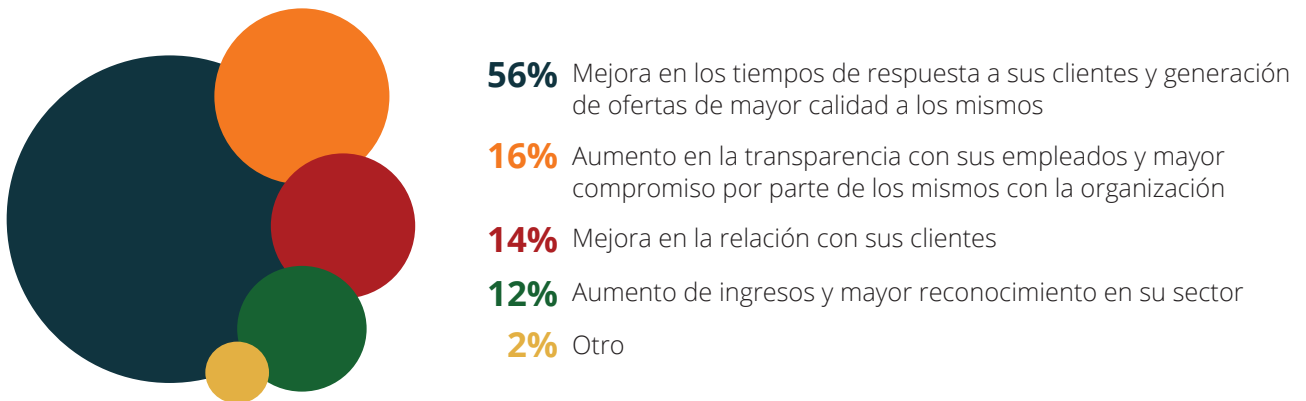


Base: No se plantean Transformación *Agile* (15 casos).

Estas organizaciones no son conscientes de los beneficios que obtendrían al desarrollar estas prácticas. En cambio, según la figura 5, aquellas que están inmersas en estos procesos consideran la mejora en los tiempos de respuesta a sus clientes y la generación de ofertas de mayor calidad de los mismos como el principal beneficio asociado al negocio (56%).

FIGURA 5

PRINCIPALES BENEFICIOS ASOCIADOS AL NEGOCIO APRECIADOS EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN *AGILE*

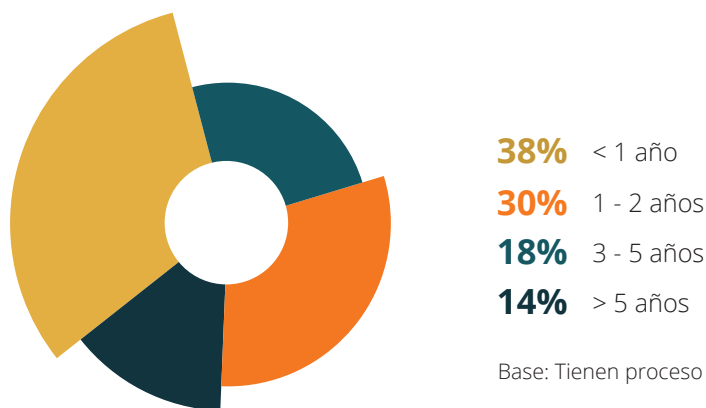


Base: Tienen proceso de Transformación *Agile* (50 casos).

Además, cabe señalar que el 38% de los encuestados llevan menos de un año inmersos en este proceso de transformación *agile* y solo el 18% lleva más de 5 años (figura 6).

FIGURA 6

TIEMPO INMERSO EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN *AGILE*



Base: Tienen proceso de Transformación *Agile* (50 casos).

Si atendemos a los niveles de adopción *agile* en las organizaciones vemos que la mayoría de éstas se encuentran en las primeras etapas de adopción y competencias aplicadas, el 34% de los encuestados usa prácticas ágiles, pero deben madurar, el 16% están experimentando con *agile* pero solo en prácticas piloto y el 14% lo está considerando o ni siquiera han arrancado alguna iniciativa (figura 7).

FIGURA 7

NIVEL DE ADOPCIÓN AGILE EN LAS ORGANIZACIONES EN TÉRMINOS DE ADOPCIÓN Y COMPETENCIAS APLICADAS



- 34%** Usa prácticas ágiles, pero aun madurando
- 20%** Las prácticas ágiles están permitiendo una mayor adaptabilidad a las condiciones del mercado
- 16%** Alto nivel de competencia con prácticas ágiles en toda la organización
- 16%** Experimentando con agile pero solo en prácticas piloto
- 10%** No han arrancado ninguna iniciativa
- 4%** Considerando arrancar alguna iniciativa agile

Base: Tienen proceso de Transformación *Agile* (50 casos).

La adaptabilidad, la resistencia y la rapidez son imperativos para la ejecución de los negocios. Las empresas necesitan cada vez más dirigirse a enfoques ágiles que permitan una toma de decisiones e inversión iterativa, con plazos definidos y más rápida. Los enfoques ágiles pueden ayudar a aumentar la relevancia y la velocidad en un momento de feroces presiones competitivas globales y de constante volatilidad e incertidumbre económica y política (así como de oportunidades).

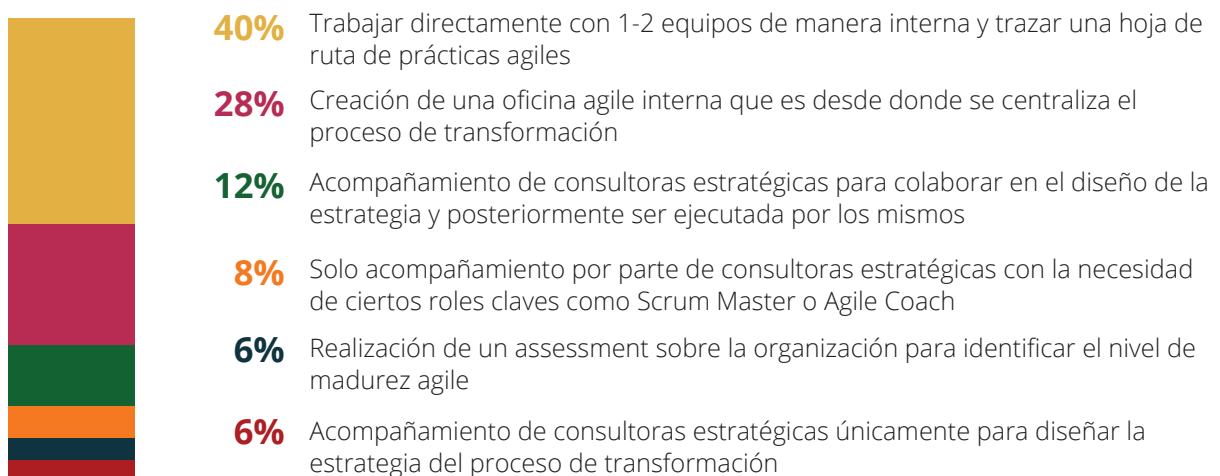
Habilitar la Velocidad Empresarial para la Innovación Digital

El dinamismo de las empresas y el impulso para entrelazar la innovación digital con la ejecución competitiva exigen una colaboración adaptable y ágil entre las partes interesadas de las empresas, los equipos, el desarrollo de productos y la ingeniería de software y sistemas. A medida que el software impulsa la ventaja competitiva a una velocidad cada vez mayor junto con niveles abrumadores de complejidad de implementación, IDC ve un mayor interés, demanda y adopción de enfoques ágiles de las iniciativas empresariales para la gestión general de proyectos, programas y carteras.

Entre las estrategias seguidas para iniciar el proceso de transformación *agile* destacan trabajar directamente con uno o dos equipos de manera interna trazando una hoja de ruta de prácticas ágiles (40%) y la creación de una oficina agile interna desde la que se centraliza el proceso de transformación (28%) (figura 8).

FIGURA 8

ESTRATEGIA SEGUIDA PARA INICIAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN AGILE EN LA ORGANIZACIÓN



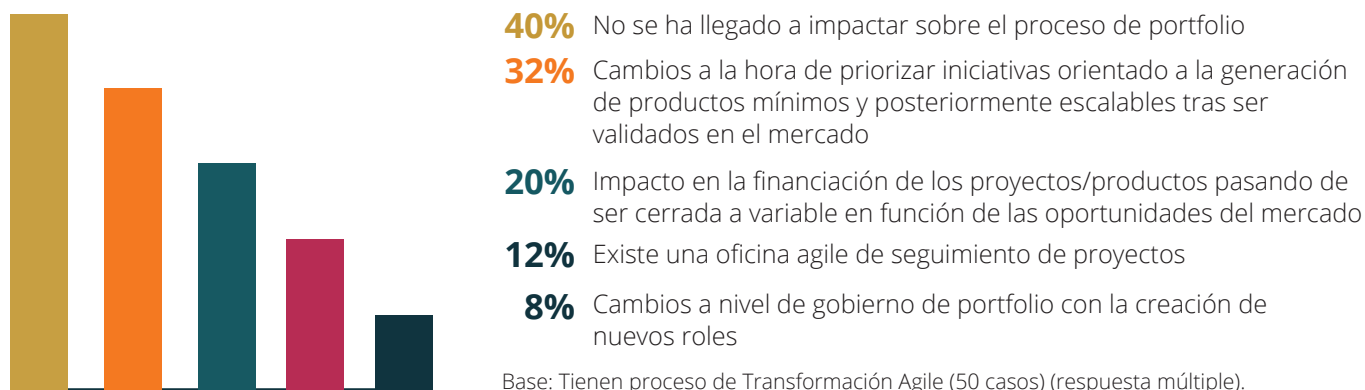
Base: Tienen proceso de Transformación Agile (50 casos).

Vemos que la demanda de estrategias ágiles aumenta de manera significativa dentro de las organizaciones permitiendo la evolución de los negocios. Los enfoques ágiles ayudan a afinar las necesidades de las empresas para priorizar las demandas cambiantes de manera específica y adaptarse a la innovación digital requerida.

No obstante, vemos que el 40% de los encuestados no han impactado en su proceso de portfolio tras la transformación *agile* y solo el 8% ha implantado cambios a nivel de gobierno de portfolio con la creación de nuevos roles (figura 9).

FIGURA 9

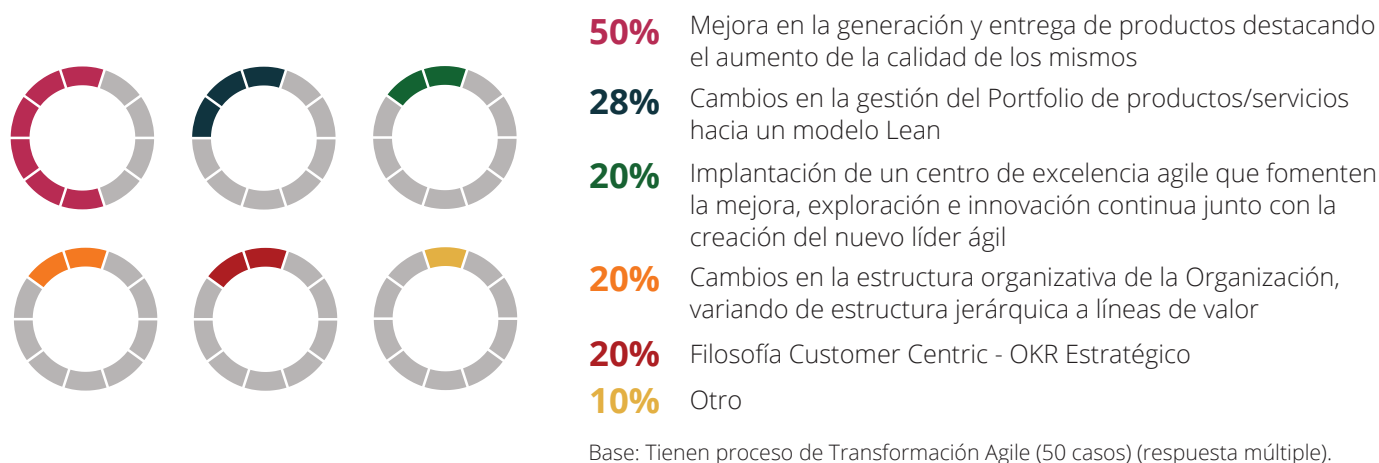
PRINCIPALES CAMBIOS DENTRO DEL PROCESO DE PORTFOLIO DE LA ORGANIZACIÓN TRAS LA TRANSFORMACIÓN *AGILE*



En relación a las mejoras implementadas por las organizaciones asociadas a la adopción de enfoques ágiles, el 50% ha implantado mejoras en la generación y entrega de productos destacando el aumento de la calidad dentro de los mismos y el 28% han llevado a cabo cambios en la gestión del portfolio de productos y servicios hacia un modelo Lean (basado en la creación del máximo valor posible, desde el punto de vista del cliente, con el menor consumo posible de recursos, usando el conocimiento y habilidades de la gente que realiza el trabajo) (figura 10).

FIGURA 10

MEJORAS IMPLEMENTADAS ASOCIADAS A LA ADOPCIÓN DE BUSINESS AGILITY DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN



Las tendencias clave para la adopción ágil incluyen la coordinación con el proceso y el cambio organizacional (estableciendo y asesorando prácticas sólidas para un compromiso ágil consistente), aplicando la agilidad no solo en los entornos tradicionales de desarrollo y de negocio, sino también en áreas emergentes como la ideación para el desarrollo de productos y servicios, que pueden beneficiarse significativamente de los enfoques de procesos ágiles, mejorando la velocidad y progresando en la innovación empresarial y digital de forma eficiente.

Los principales logros obtenidos por las organizaciones tras implantar un proceso de agilidad empresarial son la mejora de la satisfacción de los clientes (68%) y el desarrollo de nuevas formas de trabajar (56%) según nos muestra la figura 11. Solo el 24% de los encuestados consideran que se produce un crecimiento de las habilidades de los líderes de la organización tras implantar estos procesos.

FIGURA 11

PRINCIPALES LOGROS TRAS OPTAR POR IMPLANTAR UN PROCESO DE AGILIDAD EMPRESARIAL



- 68%** Mejora de la satisfacción de los clientes
- 56%** Nuevas formas de trabajar
- 44%** Fomento de la transparencia, comunicación y colaboración entre empleados
- 40%** Satisfacción y motivación del empleado
- 36%** Posicionamiento en el mercado
- 26%** Promover el empoderamiento dentro de los empleados
- 24%** Crecimiento de las habilidades de los líderes de la organización

Base: Tienen proceso de Transformación Ágil (50 casos) (respuesta múltiple).

La clave del éxito de una empresa es proporcionar un compromiso y una experiencia diferenciada al cliente. Una empresa debe analizarse a sí misma, su oferta, organización y forma de trabajar desde la perspectiva del cliente. Además, el trabajo en equipo debe ser el modelo operativo central para una organización enfocada al cliente.

Modelo y Gestión del Cambio

Dentro de las organizaciones, la transformación digital exige una práctica de abastecimiento de tecnología ágil, flexible y orientada a los negocios que apoye el desarrollo y la gestión eficiente de las tecnologías emergentes. La transformación *agile* de las empresas ayuda a modernizar las prácticas de abastecimiento y desarrollo para estar mejor posicionadas para aprovechar e impulsar las estrategias de transformación digital.

Atendiendo al nivel de madurez de las organizaciones en el proceso de transformación *agile*, vemos que el 36% de los encuestados están iniciando un proceso de transformación ágil. La visión estratégica está claramente alineada con el valor del cliente, pero existen decisiones operativas que se priorizan respecto a los beneficios de la empresa. Ninguna de las organizaciones encuestadas se consideran un referente a nivel mundial en términos de agilidad empresarial, donde la estructura de la compañía, sus políticas y procedimientos están alineados con los objetivos del cliente (figura 12).

FIGURA 12

NIVEL DE MADUREZ DE LAS ORGANIZACIONES EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN AGILE



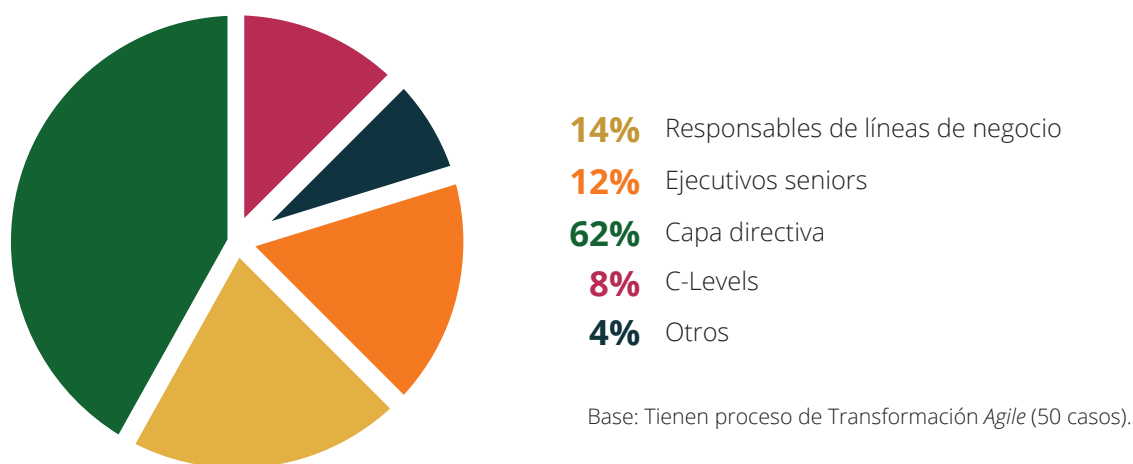
- 36%** La organización está iniciando un proceso de transformación ágil. La visión estratégica está claramente alineada con el valor del cliente, pero existen decisiones operativas que se priorizan respecto a los beneficios de la empresa
- 22%** La organización no ha iniciado ningún cambio y sigue trabajando bajo los mismo procesos tradicionales
- 22%** Tenemos implantadas en nuestra organización los principios básicos de la agilidad empresarial y comenzamos a explorar los métodos más avanzados
- 20%** La organización ha avanzado significativamente hacia la agilidad empresarial, alineándose bajo esta nueva cultura los accionistas, ejecutivos y empleados con lo que el cliente demanda
- 0%** La organización es un referente a nivel mundial en términos de agilidad empresarial. La estructura de la compañía, sus políticas y procedimientos incentivan están alineados con los objetivos del cliente

Base: Tienen proceso de Transformación *Agile* (50 casos).

En la mayoría de las organizaciones, como demuestra la figura 13, la responsabilidad de liderar este proceso de transformación recae en la capa directiva (62%), seguidos de los responsables de líneas de negocio (14%).

FIGURA 13

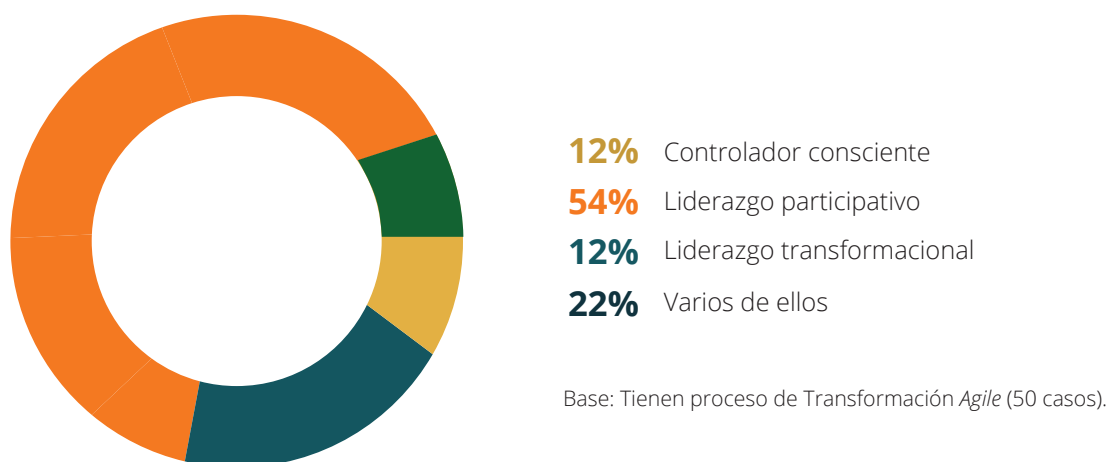
RESPONSABLES DE LIDERAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN



Además, más de la mitad de los encuestados comparten la opinión de que estos directivos o responsables encargados de la transformación han llevado a cabo un liderazgo participativo, confirmando el hecho de que el trabajo en equipo y la colaboración son puntos clave de los enfoques ágiles dentro de la organización (figura 14).

FIGURA 14

ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSFORMACIÓN

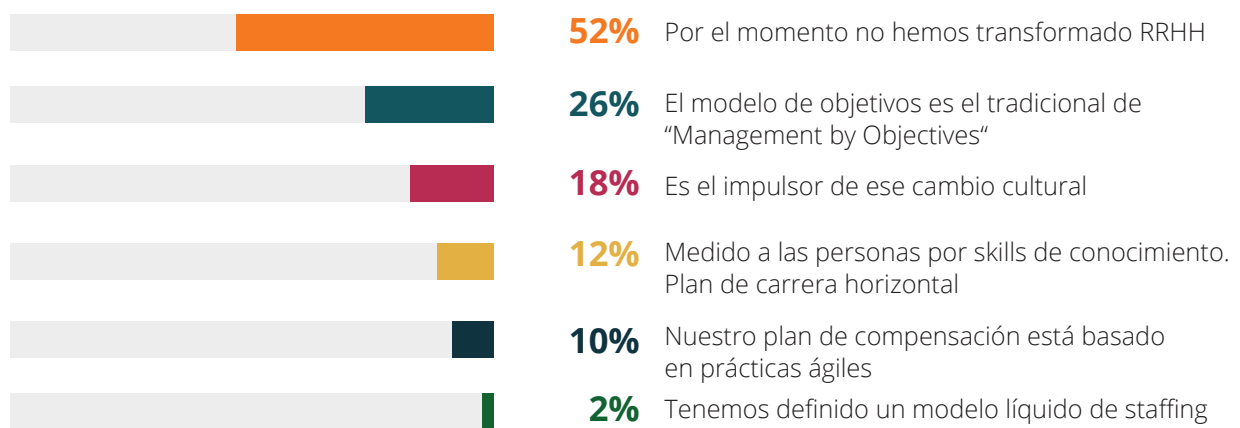


Las organizaciones necesitan evaluar tanto la automatización ágil como su capacidad para crear cambios organizacionales y de procesos para una adopción efectiva. Si bien las barreras culturales son un problema con cualquier nueva tecnología, la agilidad requiere un cambio de proceso significativo, un cambio de paradigma para las empresas, que es fundamental tanto para la adopción inicial como para permitir la evolución hacia una adopción y estrategia ágil sistémica a lo largo del tiempo.

Lamentablemente, vemos que las organizaciones no son aún conscientes de la necesidad de transformar el departamento de RRHH para conseguir ese cambio cultural. Según la encuesta realizada, el 52% de las organizaciones no han transformado RRHH y el 26% mantiene un modelo de objetivos tradicional en función de objetivos (figura 15).

FIGURA 15

TRANSFORMACIÓN DE RRHH DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN PARA CONSEGUIR EL CAMBIO CULTURAL



Base: Tienen proceso de Transformación Agile (50 casos) (respuesta múltiple).

Para obtener el mayor rendimiento posible, es necesario un cambio cultural consecuente dentro de las organizaciones que debe tener lugar en paralelo con la adopción y el despliegue de soluciones para una ejecución eficaz de los negocios, la TI y las operaciones, en un entorno de desarrollo moderno y ágil.

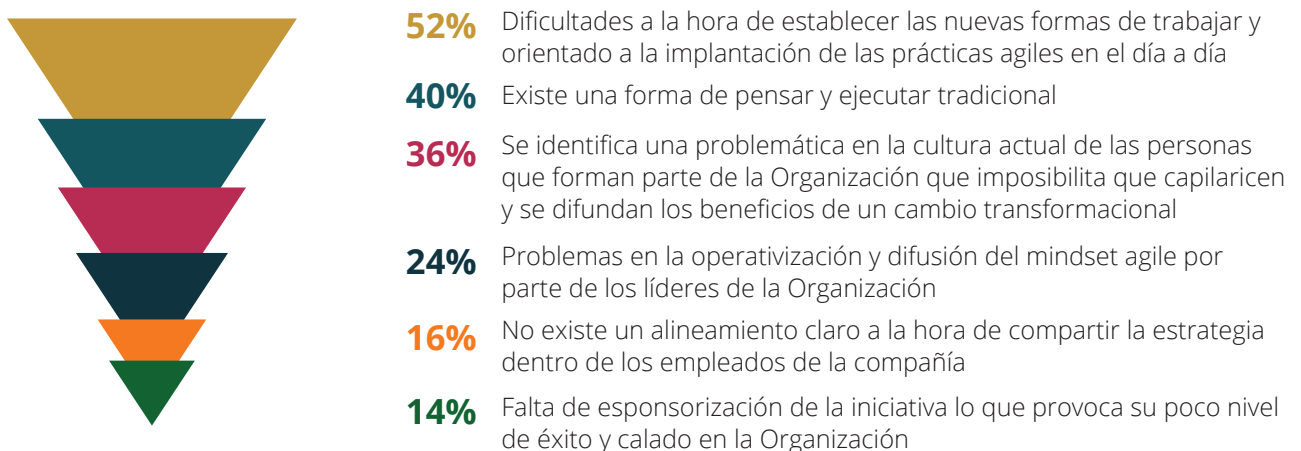
Desafíos en el Camino hacia la Transformación Agile

Todas las empresas se benefician de las ventajas de los enfoques ágiles, en particular en circunstancias geopolíticas volátiles y en una economía mundial altamente competitiva e impredecible. Pero con el aumento de la participación y la adopción de enfoques ágiles también surge la necesidad de gobernanza y gestión.

Los principales desafíos a los que responden las organizaciones en su proceso de transformación *agile*, como vemos en la figura 16, son las dificultades a la hora de establecer las nuevas formas de trabajar y orientado a la implantación de las prácticas ágiles en el día a día (52%) y la existencia de una forma de pensar y ejecutar tradicional (40%). Solo el 14% sufren la falta de esponsorización de la iniciativa, lo que provoca su poco nivel de éxito y calado en la organización.

FIGURA 16

PRINCIPALES DESAFÍOS A LOS QUE RESPONDEN LAS ORGANIZACIONES EN SU PROCESO DE TRANSFORMACIÓN AGILE



Base: Tienen proceso de Transformación Agile (50 casos) (respuesta múltiple).

Por último, queríamos identificar dentro del estudio cuál era el principal impacto generado dentro de las organizaciones tras la implantación del proceso de transformación *agile*. Como muestra la figura 17, el principal impacto para la mitad de los encuestados son las mejoras en la forma de operativizar los equipos de trabajo y la calidad de los servicios o productos ofrecidos.

FIGURA 17

PRINCIPAL IMPACTO GENERADO TRAS LA IMPLANTACIÓN DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN *AGILE*



- 50%** Mejoras en la forma de operativizar los equipos de trabajo y en la calidad de los servicios/productos finales ofrecidos
- 18%** Rapidez e incremento en la entrega de productos provocados por las prácticas de ingeniería aplicados
- 12%** Cambios en el proceso de la gestión del Portfolio de productos/servicios de la organización
- 10%** Nueva forma de pensar dentro de la organización provocado por la exploración y mejora continua de aporte de valor
- 6%** Cambios de la estructura organizativa (flexibilidad organizacional) orientados a las nuevas oportunidades que presentan los mercados
- 4%** Adopción de nuevas competencias para los líderes de la organización orientadas a generar mejoras internas

Base: Tienen proceso de Transformación *Agile* (50 casos).

Así, cuando hablamos de *agile* no solo nos referimos a una metodología, sino también a una cultura. Es una nueva forma de pensar basada en la colaboración. Se ha convertido en un enfoque y estrategia central no solo para la TI, si no para todas las áreas de negocio.

Todavía vemos pocas organizaciones ágiles en España, pero está claro que los recién llegados al mercado están incorporando estos enfoques ágiles resultándoles más fácil de implementar que a las grandes organizaciones tradicionales, ya que necesitan equilibrar la herencia con lo nuevo.

Recomendaciones y Conclusiones

Las recomendaciones de IDC a las empresas para llevar a cabo una transformación *agile* eficiente son:

- 1.** Recuerda que la centralidad del cliente es el principio básico. Cuando te vuelvas ágil, nunca olvides la perspectiva del cliente de tu actividad.
- 2.** Comienza poco a poco y amplía gradualmente, pero incluye a todas las partes de la organización en esta transformación.
- 3.** Experimenta, pero estate listo para llevar a cabo ajustes, especialmente en el nivel más alto de la organización. Estarás pisando un nuevo terreno, pero te volverás ágil y ganarás la confianza de los clientes.
- 4.** Dejemos que la gerencia y dirección sean ejemplo. Cambia de un modelo puramente de mando y control a lo largo de líneas jerárquicas a un modelo basado en equipos capacitados con líderes como facilitadores. Los líderes deben fijar la dirección y apoyar el desarrollo estableciendo objetivos pertinentes y evitando la microgestión.
- 5.** Asegúrate de desarrollar prácticas de retroalimentación y aprendizaje claras y obligatorias.
- 6.** Crea motivación a través del empoderamiento y deja que los empleados asuman la responsabilidad.
- 7.** Automatiza tanto como sea posible usando herramientas estandarizadas de terceros para aumentar la velocidad y eficiencia.

Propuesta de Valor de Kairós DS

Un nuevo ADN, una nueva especie organizativa, no un simple plan

El objetivo es diseñar, construir y evolucionar una estructura organizacional, unas formas de trabajo ágiles que permita transitar a las organizaciones hacia un entorno competitivo donde una fuerza de trabajo productiva, eficiente y global, el tiempo de respuesta, la anticipación a los cambios del contexto, la resiliencia y la eficiencia operativa sean las ventajas competitivas. Llevamos décadas hablando de una nueva cultura de trabajo, cambios de liderazgo (cientos de libros), así como temas relacionados con las organizaciones.

No existe un plan, no existe una receta, existe una brújula que te marca la dirección en la que vas, un mapa donde visualizar el destino, sin el detalle de lo que encontrarás por el camino, esto solo lo descubrirás andando, como decía Machado, 'Caminante, no hay camino, se hace el camino al andar'.

Las guías hacia la Agilidad Organizacional, se pueden estructurar en diferentes iniciativas, todas interrelacionadas entre sí, y donde todas forman una cadena única, donde no puede faltar algún eslabón, se trabaja la cadena entera.

El propósito

Todo empieza con una pregunta, ¿por qué lo hacemos? ¿qué buscamos? ¿qué queremos ser? Las compañías necesitan entender su último propósito de existencia y de necesidad de una evolución organizativa. El fin del modelo clásico de planificación estratégica no significa que las compañías no tengan un propósito.

El compromiso

Sin el apoyo del máximo líder de una organización, no se alcanzará el éxito perseguido, tarde o temprano, encontrarás bloqueos imposibles de solucionar.

El talento

Las compañías son la suma de las personas que las componen, individuos interdependientes entre sí que trabajan por el interés general de una organización, y que juntos, en equipo, son más eficientes y productivos.

Liderar en una compañía ágil requiere un conjunto de habilidades innatas y otras aprendidas durante la vida profesional, que no todos los líderes tienen, ni tendrán, aunque lo intenten. Hay que estar preparados para 'podar el árbol'.

La Estructura Organizacional

Agilidad empresarial no es agilismo como movimiento social de estilo de decisión comunitario. Contar con una visión robusta y clara de la estructura organizacional ágil necesaria, contemplando todos los arquetipos apoyados en los principios ágiles que permita acelerar el valor entregado, crear conocimiento transversal, facilitar la liquidez organizativa, romper el concepto de 'propiedad de los recursos', así como la estrategia organizativa funcional heredada de siglo XX.

Los límites

Las compañías que no tienen límites ni disciplina mueren, no prosperan. Todo sistema orgánico está definido por un 'qué' y una organización tiene que tenerlo. El 'cómo' se delega a los equipos.

Diseño del Modelo Operativo y Gobierno

Si la variable tiempo y adaptabilidad se convierten en estratégicas, esto implica que el modelo operativo y de gobierno de una compañía tiene que evolucionar desde un modelo basado en establecimiento de objetivos fijos y gestión por desviaciones, a descubrimiento y validación de hipótesis.

Esto implica dos prácticas de gestión empresarial, gestión de productos internos con una metodología de producto única (p.e. OKR), alocaiones de capital y recursos independientes y dedicados (portfolio) y una cadencia única organizacional de entrega de valor.

Gestión del Cambio

Hablar de nuevas formas de trabajo y gestión del cambio, implica hablar de la dimensión humana, implica cambiar el modelo de relación entre la compañía y el talento, implica modificar políticas de compensación, objetivos (el concepto clásico de jefe y gestión por objetivos desaparece), el plan de carrera y formativo. El concepto de equipo es la piedra angular de la estructura organizativa ágil.

Modelo de Métricas

Definir los OKR de transformación y un modelo de gobierno de las mismas es fundamental para aprender y definir los diferentes estadios de la transformación. Implica la creación de una 'estructura' virtual, un centro de excelencia ágil y un comité de transformación transversal con equipos multidisciplinares.

Tecnología

El paso de IT a Tecnología/Ingeniería. Cualquier producto digital se basa en software y datos, para ello necesitas pasar del modelo mental de costes de infraestructura/IT a la aceptación de que el motor de producto digital es la tecnología. Entrega continua (DevOps), plataforma de datos única escalable y plataforma de datos como servicio (PaaS), con el objetivo de fusionar negocio con tecnología.

¿Qué podemos ofrecer para minimizar el riesgo de una transformación incorrecta?

Kairós Digital Solutions S.L, es la mayor compañía de Business Agility de habla hispana del mundo, donde nuestra experiencia te ayudará a minimizar el riesgo y acelerar la implantación de la Agilidad Empresarial como modelo organizativo. Trabajamos con muchos de los clientes líderes en este tipo de cambio y transformación.

Kairós DS cuenta actualmente con más de 450 profesionales en España, Reino Unido, México, Perú, Colombia, así como proyectos en USA y Brasil.

Kairós DS cuenta con una práctica *Agile* específica para la implantación tanto a nivel de equipos como a nivel de escalado/programas y de portfolio completo. Esta práctica cuenta con un know-how propio en las áreas de negocio. Nuestros expertos se integran en los equipos de cliente, proporcionando el conocimiento y la experiencia tanto en la metodología como en su puesta en práctica en distintos entornos empresariales.

La propuesta de valor se soporta en tres ejes:

1. Agile Transformation Maturity Assessment (ATTM)

Contamos con nuestro propio modelo de *Agile* Transformation Maturity Assessment, un servicio pensado para conocer y mejorar el estado de madurez *Agile* de tu Organización, ayudarte a conseguir los hitos y objetivos marcados dentro del proceso de transformación ágil o incluso para mejorar o formar a tus equipos o personas encargadas de liderar y ayudar a crecer a dichas áreas de trabajo.

A través de un modelo de medición, acompañamiento y visualización de los resultados podrás ir creciendo en los distintos niveles de madurez que ofrece el programa, junto con sus prácticas recomendadas y ya contrastadas en procesos de transformación de distintos sectores empresariales.

2. Talento

Contamos con un equipo estable de más de 120 personas con experiencia probada en implantaciones de proyectos de Agilidad Empresarial en grandes corporaciones. Tenemos decenas de personas con capacidad de formación oficial en prácticas y modelos de trabajo Ágil.

Adicionalmente contamos con una práctica interna contrastada, integrada y orientada a compartir conocimiento interno y construir de manera conjunta.

3. Escuela de formación

Disponemos de un modelo formativo y catálogo de cursos propio, tanto digitales como presenciales con el objetivo de que construyas tu capacidad interna futura.

El camino necesita compañeros de viaje, como decía Machado, 'caminante, no hay camino, se hace camino al andar' así que la elección es clave, muchos se perderán si no tienen una brújula o es la primera vez que lo hacen. Nadie consigue el éxito sin apoyo.

About IDC

International Data Corporation (IDC) is the premier global provider of market intelligence, advisory services, and events for the information technology, telecommunications, and consumer technology markets. IDC helps IT professionals, business executives, and the investment community make fact-based decisions on technology purchases and business strategy. More than 1,100 IDC analysts provide global, regional, and local expertise on technology and industry opportunities and trends in over 110 countries worldwide. For 50 years, IDC has provided strategic insights to help our clients achieve their key business objectives. IDC is a subsidiary of IDG, the world's leading technology media, research, and events company.

IDC España

Serrano 41, 3^a
28001 Madrid
+34 91 787 21 50
Twitter: @IDCSpain
www.idcspain.com

Global Headquarters

5 Speen Street Framingham, MA
01701 USA
P.508.872.8200
F.508.935.4015
www.idc.com

Copyright and Restrictions

Any IDC information or reference to IDC that is to be used in advertising, press releases, or promotional materials requires prior written approval from IDC. For permission requests contact the Custom Solutions information line at 508-988-7610 or permissions@idc.com. Translation and/or localization of this document require an additional license from IDC. For more information on IDC visit www.idc.com. For more information on IDC Custom Solutions, visit http://www.idc.com/prodserv/custom_solutions/index.jsp.

Copyright 2020 IDC. Reproduction is forbidden unless authorized. All rights reserved.