

# La agilidad bien entendida y mejor implantada

## La revolución digital: de las metodologías a las personas

Guido Stein  
Alberto Barrachina

*Antes de aprender hay que desaprender*

### Introducción

#### **¿A dónde tenemos que ir?**

En las empresas necesitamos decidir de modo más dinámico, acertando más que errando, lo cual solo es posible si aprendemos mejor y con más rapidez. Hemos mutado de trabajadores del conocimiento (*knowledge workers*) a trabajadores del aprendizaje (*learning workers*). La búsqueda del consenso ya no es una prioridad organizativa, sino que ahora lo constituye la creación de organismos o comunidades donde el conocimiento y su aplicación real sean los motores de una agilidad estable, que fomente el aprendizaje constante, la cual parece haber trasladado el acento del individuo al equipo. Como ya advirtió el profesor Juan Antonio Pérez López, las estructuras mecanicistas con motivaciones incompletas no sacan el mejor partido de lo que pueden dar de sí las personas. La revolución digital vuelve a dar una oportunidad a organismos cabalmente humanos, para que hagan rimar la libertad individual con la coordinación colectiva en la búsqueda de unos resultados amplios, fruto de que se haga con excelencia lo que hay que hacer.

#### **Paisaje empresarial**

La globalización y la digitalización de la empresa ha supuesto la posibilidad para el cliente de poder acceder a bienes y servicios digitales a nivel mundial, modificando la estructura del mercado, el cual ya no compite solo localmente, sino también globalmente. Este hecho exige tener la capacidad de adaptarse de manera dinámica y rápida, ágil, a un entorno donde la incertidumbre de los mercados y las vicisitudes de una economía globalizada pertenecen al paisaje habitual.

---

Nota técnica preparada por el profesor Guido Stein y Alberto Barrachina, asistente de investigación. Marzo de 2020.

Copyright © 2020 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com), escriba a [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 6/9/21



El desafío de incorporar las herramientas digitales y de inteligencia artificial (IA) adecuadas para hacer más eficientes los procesos de la empresa es un hecho que las organizaciones no pueden ignorar. La implantación de herramientas y conceptos procedentes de los avances de las tecnologías implica que la dirección de la compañía se pregunte qué tipos de trabajos son propios de las personas y cuáles pasan a ser híbridos, combinando la inteligencia humana con la IA.

Por otra parte, la incorporación de las nuevas generaciones, principalmente de los *millennials* (de edades comprendidas entre los 23 y los 39 años en el 2020), a las empresas ha supuesto un cambio en el sistema de gestión de los recursos humanos. Esta generación, caracterizada entre otros rasgos por una búsqueda de resultados efectivos a corto plazo, posee una gran soltura en el manejo de herramientas digitales y una elevada capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías y metodologías de trabajo (Stein, Rodríguez-Lluesma y Martín, 2018). Los *millennials* juegan con ventaja en un modelo híbrido de empresa, pero deben adaptarse a los procedimientos internos de la organización para explotar eficientemente su potencial.

### **El desafío de los gestores**

El desafío de los gestores pasa por aplicar las nuevas tecnologías que mejoren la eficiencia en los procesos; gestionar la convivencia de diferentes generaciones, trasladándolas hacia modelos híbridos; y aumentar la agilidad estratégica de las estructuras organizativas. En la presente nota técnica se describirán sintéticamente las metodologías que se usan actualmente para afrontar los retos de las transformaciones que hoy en día tienen un fuerte sabor digital. Se añadirán reflexiones sobre el mejor modo de abordarlas y manejarlas teniendo en cuenta la idiosincrasia de las personas. Se trata, en definitiva, de encajar la naturaleza humana y cómo se comporta con la digitalización, siendo la primera capaz de digitalizar muchas de las cosas que hace —menos a sí misma— y precisando la segunda de un rumbo que esencialmente está en manos de las personas.

Dos criterios que nos pueden guiar en la implantación de las formas renovadas de organizar el trabajo que supone la filosofía *agile* son: una comprensión cabal de la naturaleza humana y, a partir de ahí, cómo potenciar su acción, pues el sentido de una organización es llegar a donde no llegan las personas.

### **Las metodologías *agile***

Inicialmente concebida para el desarrollo de software, las metodologías *agile* surge como una nueva forma de enmarcar y conducir los procesos involucrados en el desarrollo de bienes y servicios. Su objetivo principal es resolver los desafíos y limitaciones que plantean las estructuras jerárquicas y los procesos organizacionales tradicionales, en un mundo que se mueve cada vez más rápido, a base de cambios de etiología y formato muy variado.

Es hora de examinar las ideas preconcebidas y los sesgos de las organizaciones que se adoptaron históricamente, y de la gestión de proyectos, aprovechando las oportunidades que permiten las metodologías ágiles como *scrum*, *DevOps*, *lean*, *kanban* y *design thinking*.

**Scrum** se emplea como la principal metodología *agile*. Es un marco aplicable a las empresas para desarrollar, entregar y mantener bienes y servicios de una alta complejidad (Schwaber y Sutherland, 2011). Utiliza un enfoque basado en equipos *cross*-funcionales que entregan valor tanto a la organización como al cliente, activando roles como el del *product owner* y el *scrum master*.



**DevOps** combina las palabras en inglés correspondientes con “desarrollo” y “operaciones” (*'development'* y *'operations'*). Es una práctica que se enfoca en la colaboración entre los desarrolladores de software y otros profesionales de las tecnologías de la información (TI). El objetivo principal es la automatización eficiente de los procesos de entrega del software y de los cambios en la infraestructura.

**Kanban** es un sistema para programar y gestionar el desarrollo de software, la producción *lean* y el *just-in-time*. Para visualizar el flujo y el estado de las tareas, se crea un tablero *kanban*. Este tablero está compuesto por, al menos, tres columnas, que pueden simplificarse en “Por hacer”, “En desarrollo” y “Hecho” (Gregory y Röthke, 2019).

**Lean startup** es un método con un enfoque científico que ofrece herramientas útiles para la creación y gestión de *startups*, con aplicabilidad en todo tipo de empresas. Mediante la formulación de hipótesis en el *business model canvas*, el emprendedor es capaz de definir su modelo de negocio desarrollando productos mínimos viables (MPV), que comprueba el cliente, y consigue aumentar su volumen de negocio conservando una capacidad rápida para pivotar.

**Design thinking** es un enfoque centrado en las personas que permite la resolución creativa de situaciones a través de técnicas como la lluvia de ideas o el diseño de prototipos rápidos. Los equipos se centran en las necesidades del cliente, potenciando elementos como la empatía y la consideración de múltiples puntos de vista (Corral y Rodríguez-Lluesma, 2018).

## Los componentes claves de un equipo *scrum*

El término “*scrum*” fue introducido por primera vez por Takeuchi y Nonaka en 1986, en el artículo “The New Product Development Game”, publicado en la *Harvard Business Review*. Los autores explican que los proyectos que utilizan equipos pequeños y multifuncionales, capaces de ser más rápidos y flexibles, históricamente producen los mejores resultados en un mercado competitivo. Por su parte, el diseño del marco de *scrum* como un proceso formal surgió en Estados Unidos, en 1995, tras la colaboración en un proyecto de los desarrolladores de software Jeff Sutherland y Ken Schwaber.

El modelo se caracteriza por tener una composición de equipos con unos roles, prácticas, herramientas y reglas específicas. Esencialmente, hay cinco componentes claves en el proceso *agile*:

- a) El **equipo *scrum*** está formado por un número reducido de miembros: entre tres y nueve. Son altamente flexibles, adaptativos y operan de manera *cross*-funcional; proceden de diferentes áreas de especialización interna de la empresa, como pueden ser desarrollo, analítica, diseño o conocimiento general de la compañía. Cada equipo funciona autónomamente, organizando sus propias tareas, decidiendo la cantidad de trabajo que realiza en cada fase y desarrollando versiones incrementales del producto en ciclos cortos definidos como “*sprints*”.
- b) El **product owner** es el responsable de maximizar el valor del producto, resultado del trabajo del equipo de desarrollo. Selecciona los roles y los miembros necesarios para el equipo; ofrece una visión del proyecto que debe desarrollarse, planteando los objetivos principales; y se encarga de crear el *backlog* del producto, que divide el proyecto en un listado de tareas a ejecutar, ordenadas según su prioridad. El tiempo que dedica al proyecto lo divide entre el trabajo con el equipo *scrum* y la coordinación con las partes implicadas: el cliente, los *stakeholders* y la alta dirección.