

Business Agility

Agilidad a escala organizativa

Objetivos

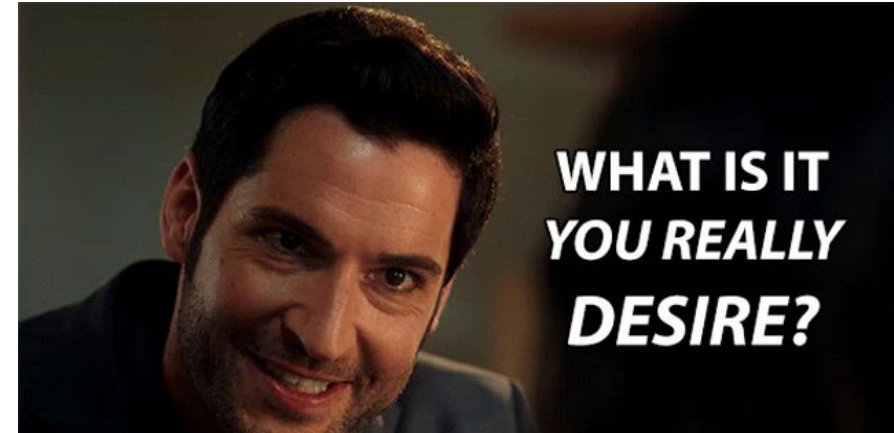
- ❑ Entender el concepto de Agilidad a escala organizativa / negocio
- ❑ Entender los vectores de la agilidad
 - ❑ Habilitadores e Inhibidores
- ❑ Entender los retos en el escalado
- ❑ Primer paso en el camino...

Agenda

- ❑ Learning by doing
- ❑ Consolidate learning
- ❑ What's in it for me

Contexto habitual

- ❑ Presión, presión, presión
- ❑ Estado de **transición**
 - ❑ Agile Ad-hoc, diferentes understandings
 - ❑ Partes organizativas por función
- ❑ Estructuras y funciones clásicas
 - ❑ Retribución por objetivo
 - ❑ Presupuestos anuales
 - ❑ ...
 - ❑



Necesidad **subyacente**, no **explícita**

Síntomas de falta de agilidad

No consigo **crecer** de forma eficiente

Mi **Time to market** es muy largo, y muy caro

Sigo haciendo lo mismo. No sé, no puedo, o no quiero **cambiar**

Cambiar de dirección me cuesta la vida...

Mis departamentos se han vuelto **silos, desacoplados del negocio**

Mi **innovación** es inexistente o improductiva

Ya hemos hecho Agile / Lean y **no ha funcionado**. Pollos sin cabeza, falta de **responsabilidad**...

Tengo **dependencia** brutal en 4 personas... No consigo **distribuir conocimiento**

Nos hemos vuelto **burocráticos**. Las pocas ideas nuevas, nacen muertas

No tengo **visibilidad** de donde están mis **cuellos de botella** hasta que es tarde

Estoy perdiendo clientes porque **otros son más competitivos**

Grandes estrategias de la consultora XXX, pero **bajarlo a la realidad**...

Crezco en Revenue, pero mi EBT baja. **No soy eficiente operando** el negocio

No tengo **método**. Las cosas salen por **esfuerzos** y reinvento la rueda...

Tengo un problema de **Cultura**, pero **no consigo cambiarla**

Se me va la gente... no consigo **captar** ni que quieran quedarse...

Learning by doing...

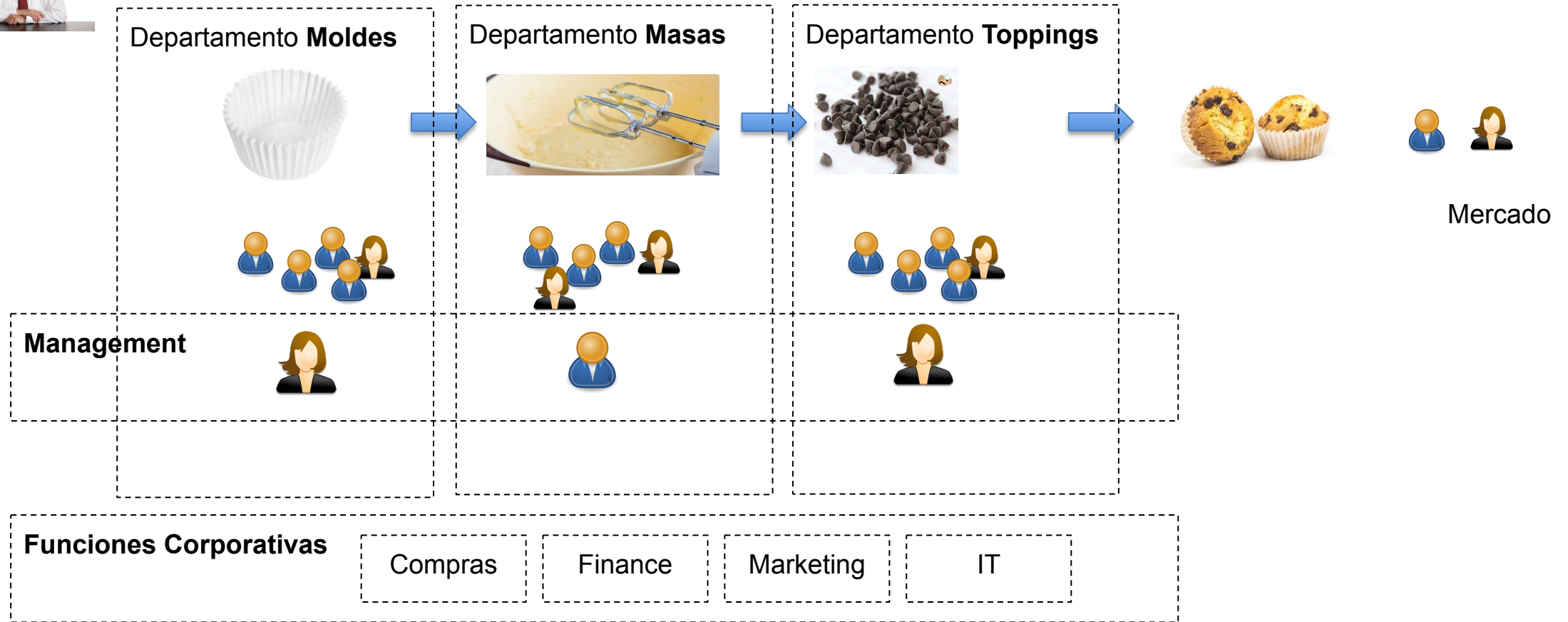
Les presentamos a su CEO: Mr Areal, Lavid



Empresa V 1.0

- ❑ **“Haciendo agile”** por equipos
 - ❑ PO por equipo
 - ❑ Budget (y bonus...) por equipo
 - ❑ Productividad !
- ❑ Iteraciones / “Sprints” cortos
 - ❑ 1 min **plan**
 - ❑ 2 min **ejecución**
 - ❑ 1 min **review** (presentación al CEO)
 - ❑ Retro

Empresa V 1.0



PLANNING

EXEC!!



Resultados de la Compañía - V1.0

Iteración	Moldes	Masas	Toppings	Corporativos	Magdalenas
#1					
#2					
#3					

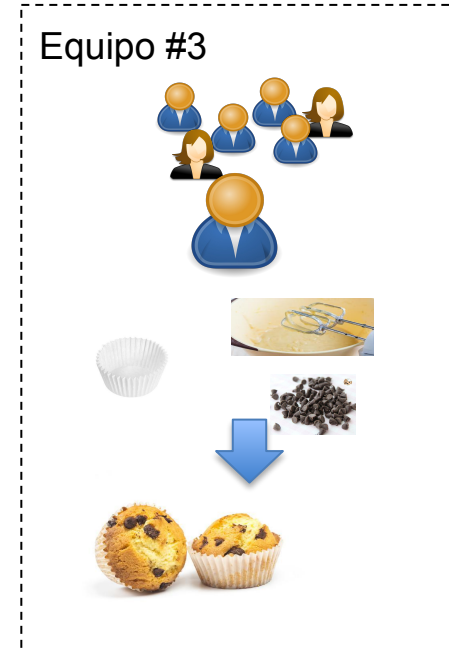
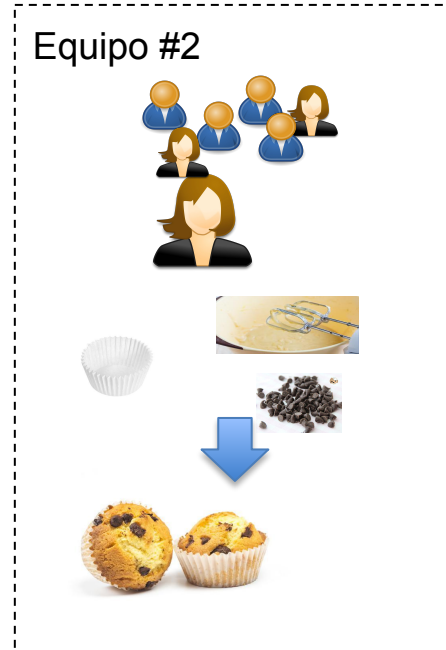
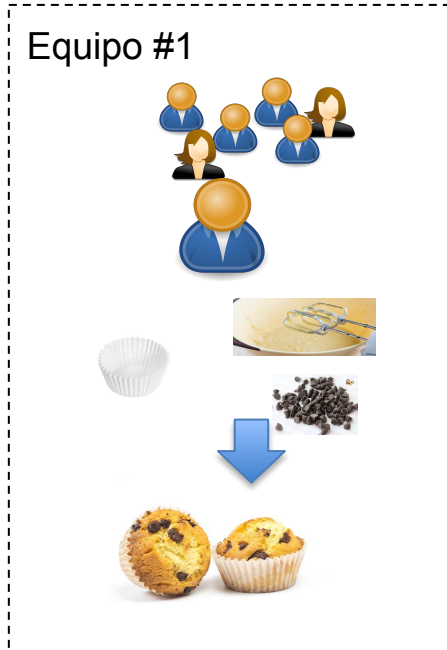
Reflexiones?

- Predictibilidad ?
- Alineamiento ?
- Incentivos ?
- “Cultura” ? (comportamientos que hemos generado)
- Integración
- Métricas

Qué barreras percibimos para la “Agilidad Empresarial” ?

Qué haríamos diferente?

Empresa V 2.0



Mercado

Funciones Corporativas

Compras

Finance

Marketing

IT

Empresa V 2.0

- ❑ “Haciendo agile” por ...equipos?
 - ❑ PO por equipo
 - ❑ Budget (y bonus) por equipo
 - ❑ Productividad
- ❑ Iteraciones / “Sprints” cortos
 - ❑ 1 min **plan**
 - ❑ 2 min **ejecución**
 - ❑ 1 min **review** (presentación al CEO)
 - ❑ Retro

PLANNING

EXEC!!



Resultados de la Compañía - V2.0

Iteración	Equipo #1	Equipo #2	Equipo #3	Corporativos	Magdalenas ??
#1					
#2					
#3 (*) CHANGE					

Reflexiones

- ❑ Impacto en predictibilidad
- ❑ Flexibilidad / Adaptabilidad
- ❑ Incentivos - Métricas
- ❑ Integración... ¿?
- ❑ Reflexión... qué “**producto**” trabajan los equipos?
- ❑ Reflexión... cómo cambian los equipos? Los **Roles**?

Qué “nos falta” ?? Qué haríamos en la empresa V3.0 ?

Consolidate Learning



A system must be managed. It will not manage itself.

Left to themselves, components become selfish, independent profit centers and thus destroy the system...

The secret is cooperation between components toward the aim of the organization.

—W. Edwards Deming

Definición de “Business Agility”

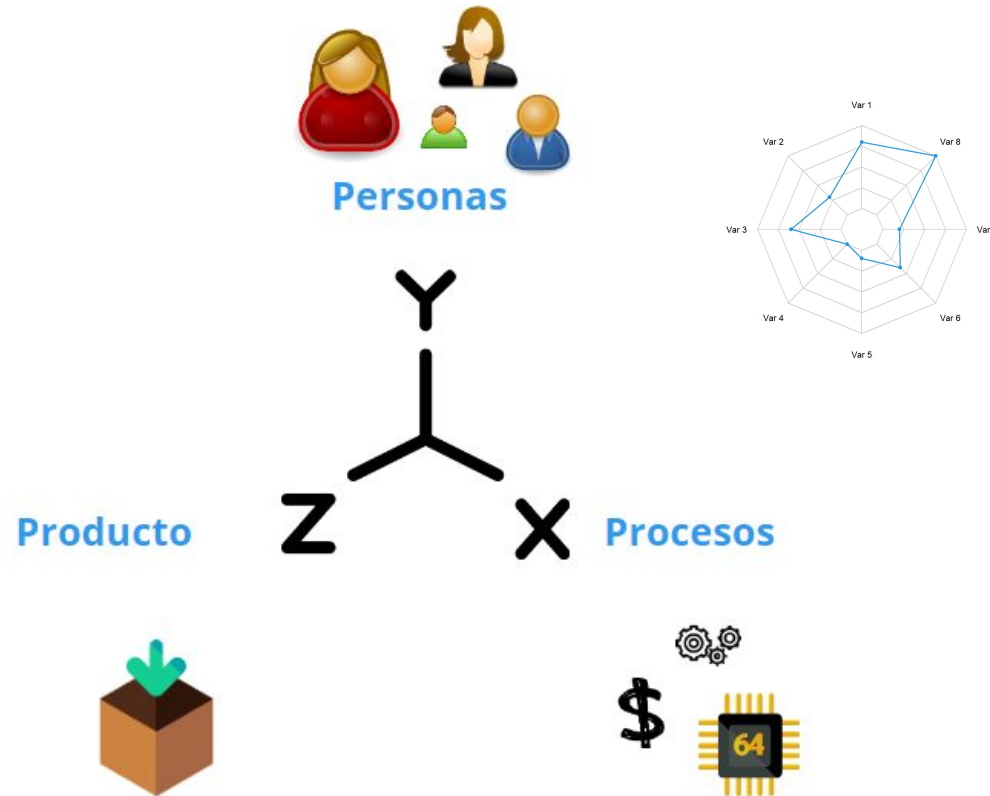
La **capacidad** de una organización (**Personas, Procesos, Productos**) para :

- **Adaptarse al cambio**
- **Entregar valor de forma iterativa (repetidamente) e incremental, en un marco temporal dado**
- **De forma sostenible**

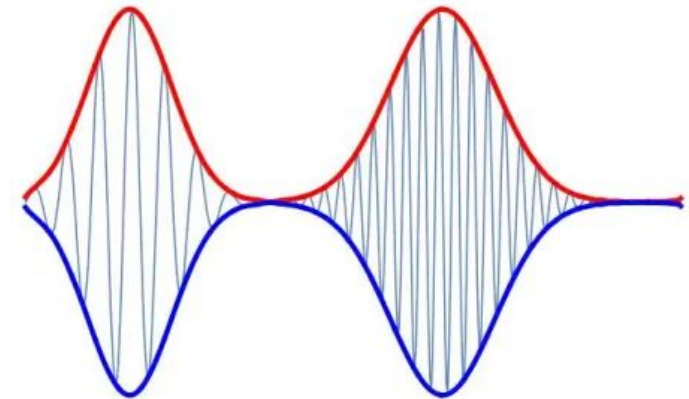
Cuanto mayor sea la **eficiencia** de la organización en ejecutar esas capacidades, mayor será su agilidad de negocio

Aumentar estas capacidades es un ejercicio de **balanceo de factores...**

Vectores de agilidad



- ❑ Agile People
- ❑ Agile Product
- ❑ Agile Process



Habilitadores / Inhibidores

Vector	Habilitador	Inhibidor
Personas		
Procesos		
Productos		

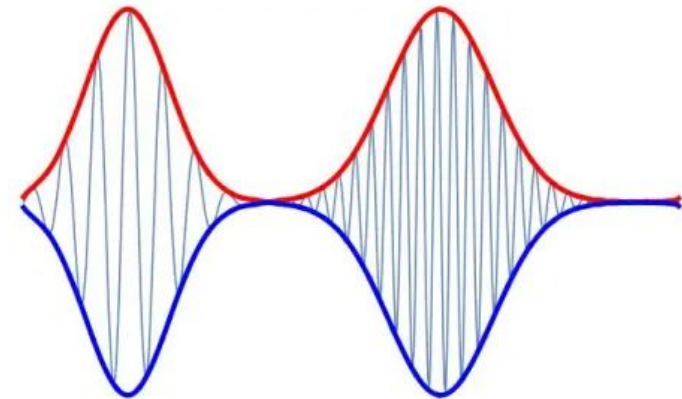
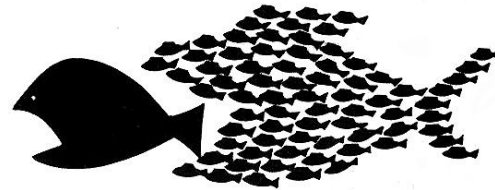
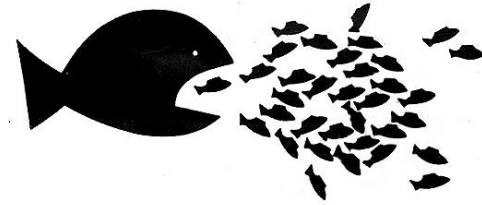


Should I even try...???

- Regla #1: **NO ESCALES** (Craig Larman)
 - Escalar con sistemas humanos no es lineal.
 - Bien hecho: $1 + 1 < 2$
 - Mal hecho: $1 + 1 < 1$
- Entonces... por qué??
 - Necesitamos hacer más ??
 - Necesitamos flexibilidad ???
- We can't scale crappy code...We can't scale a **crappy org!!**
 - La estructura de la organización puede inhibir la flexibilidad / aceleración / agilidad que buscamos
 - Diseña la organización de una manera que posibilite progreso paralelo.
 - Si no, no lo hagas...

Retos clave

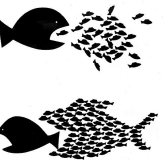
- ❑ **Producto**
 - Visión
 - Solución
- ❑ **Proceso**
 - Decisión
 - Gestión de dependencias
 - Integración
 - Gestión de conocimiento
- ❑ **Personas**
 - Organización
 - Roles & Skills



Visión / Dirección (El “por qué”)

- Alineamiento entre ESTRATEGIA Y TÁCTICA**
- Una y solo una voz. Oída por todos, de la misma forma
 - Negocio
 - Desarrollo de producto
 - Maneras de trabajar
- Objetivo**
 - Todos en la misma dirección (no necesariamente del mismo modo...)
 - Todos con el mismo contexto
 - Nirvana:** Cualquier pez reacciona de la misma manera, en la misma dirección, ante el mismo estímulo
- Riesgos / Balances**
 - Cuellos de botella
 - “Followers”. No se cuestiona

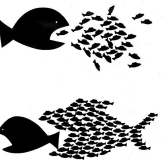
ESTO NO SE CONSIGUE SOLO CON CULTURA... HAY QUE CAMBIAR MANERAS.



Producto / Solución (El “qué”)

- Un único equipo diseña una misma solución para una visión... varios...
- Arquitectura
 - El arquitecto “ágil” no está en su torre, decidiendo el cómo. La “solución” al problema
 - Define reglas, límites
 - Habilita herramientas, maneras de trabajar. Posibilita el trabajo futuro.
- Objetivo**
 - Reglas claras, límites claros
 - Nirvana:** Cualquier pez reacciona de la misma manera, en la misma dirección, ante el mismo estímulo
- Riesgos**
 - Cuellos de botella
 - Followers. No se cuestiona

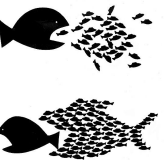
ESTO NO SE CONSIGUE SOLO CON CULTURA... HAY QUE CAMBIAR MANERAS



Toma de decisiones

- ❑ Autonomía y descentralización ***siempre que sea posible***
 - ❑ Centralización de procesos (i.e. control de calidad)
 - ❑ Podemos marcar reglas de trabajo (y seguir su funcionamiento)?
 - ❑ Funciones específicas?
 - ❑ Podemos reorganizar equipos para distribuir funciones (y conocimiento?)
- ❑ **Objetivo**
 - ❑ Cuantos menos “comités”, mejor
 - ❑ Cada equipo tiene autonomía, pero las decisiones siguen mismos patrones
 - ❑ **Nirvana:** Cualquier pez reacciona de la misma manera...
- ❑ **Riesgos**
 - ❑ Dictadura (a nivel de programa, o de producto, o de arquitectura... siempre los mismos)
 - ❑ Caos. Parálisis. Todos tienen opinión... no se avanza.
 - ❑ Lentos. Comités

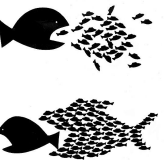
ESTO NO SE CONSIGUE SOLO CON CULTURA... HAY QUE CAMBIAR MANERAS



Gestión de dependencias

- ❑ Un equipo. Fácil
 - ❑ Equipos autónomos... pero siempre hay dependencias
- ❑ A veces no es fácil dividir en “INVEST” (dependencias de producto vs proceso)
- ❑ **Objetivo**
 - ❑ Minimizar dependencias. Y que sean visibles
 - ❑ Identificación rápida, y flexibilidad y autonomía al resolverlas
 - ❑ **Nirvana:** Cualquier pez reacciona de la misma manera...
- ❑ **Riesgos**
 - ❑ Infierno de dependencias.
 - ❑ Silos
 - ❑ Cuellos de botellas

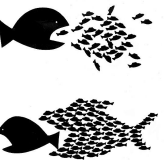
ESTO NO SE CONSIGUE SOLO CON CULTURA... HAY QUE CAMBIAR MANERAS



Integración

- Cual es nuestra **cadena de valor**? Qué tenemos que hacer para entregar valor?
 - Eso es lo que hay que integrar lo antes posible!!
- Líneas / Piezas de producto / negocio independiente...
 - Múltiples equipos autónomos, aún necesitan integración para el cliente final
- Objetivo**
 - Self-service, “integración automática”. Responsabilidad compartida.
 - Mosqueteros
 - Nirvana**: Cualquier pez reacciona de la misma manera...
- Riesgos**
 - No es mi problema... mi parte ya está.
 - Waterfalling-Sprints. Scrumfalling. Agilidad Falsa

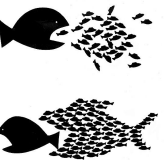
ESTO NO SE CONSIGUE SOLO CON CULTURA... HAY QUE CAMBIAR MANERAS



Gestión de Conocimiento

- ❑ Los equipos / componentes se vuelven egoístas. Y cómodos. Optimizan “su parte”
- ❑ **Objetivo**
 - ❑ Maximizar la fungibilidad. Todos saben de todo
 - ❑ Creación de conocimiento mediante compartición, y mezcla
 - ❑ Evolución vs R-evolución (agentes externos, out-of-the-box)
 - ❑ **Nirvana:** Cualquier pez reacciona de la misma manera...
- ❑ **Riesgos**
 - ❑ Todos en todo. Todos a todo.
 - ❑ Siempre corremos. Nunca aprendemos. La “fábrica ágil”

ESTO NO SE CONSIGUE SOLO CON CULTURA... HAY QUE CAMBIAR MANERAS



What's in it for me...

Management's challenge

Clip slide



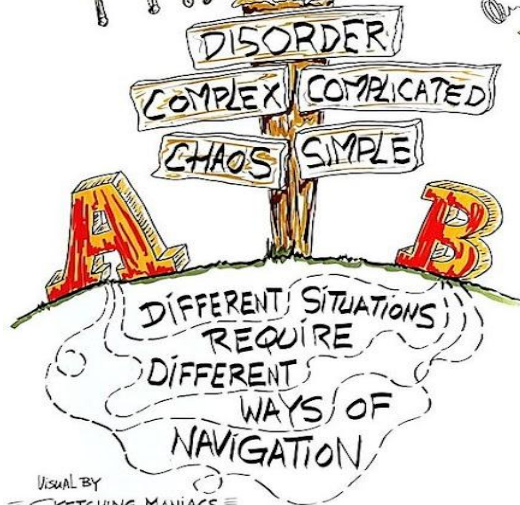
It is not enough that management commit themselves to quality and productivity. ... They must know what it is they must do. Such a responsibility cannot be delegated.

—W. Edwards Deming

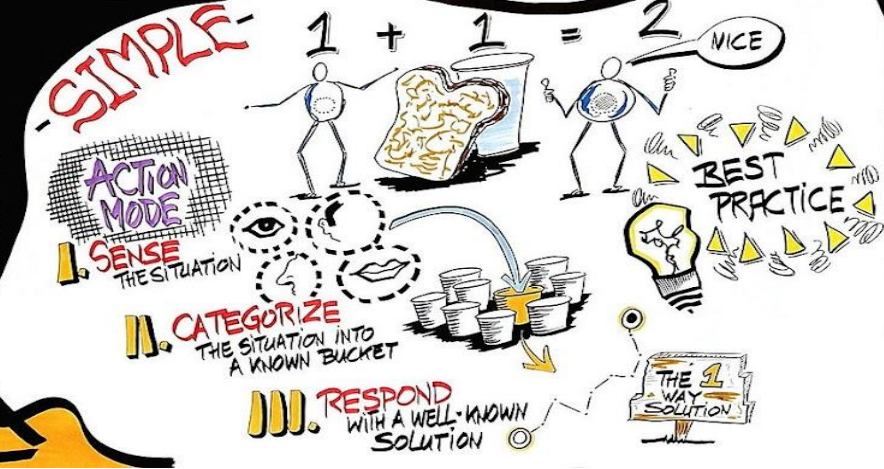
"... and if you can't come, send no one."

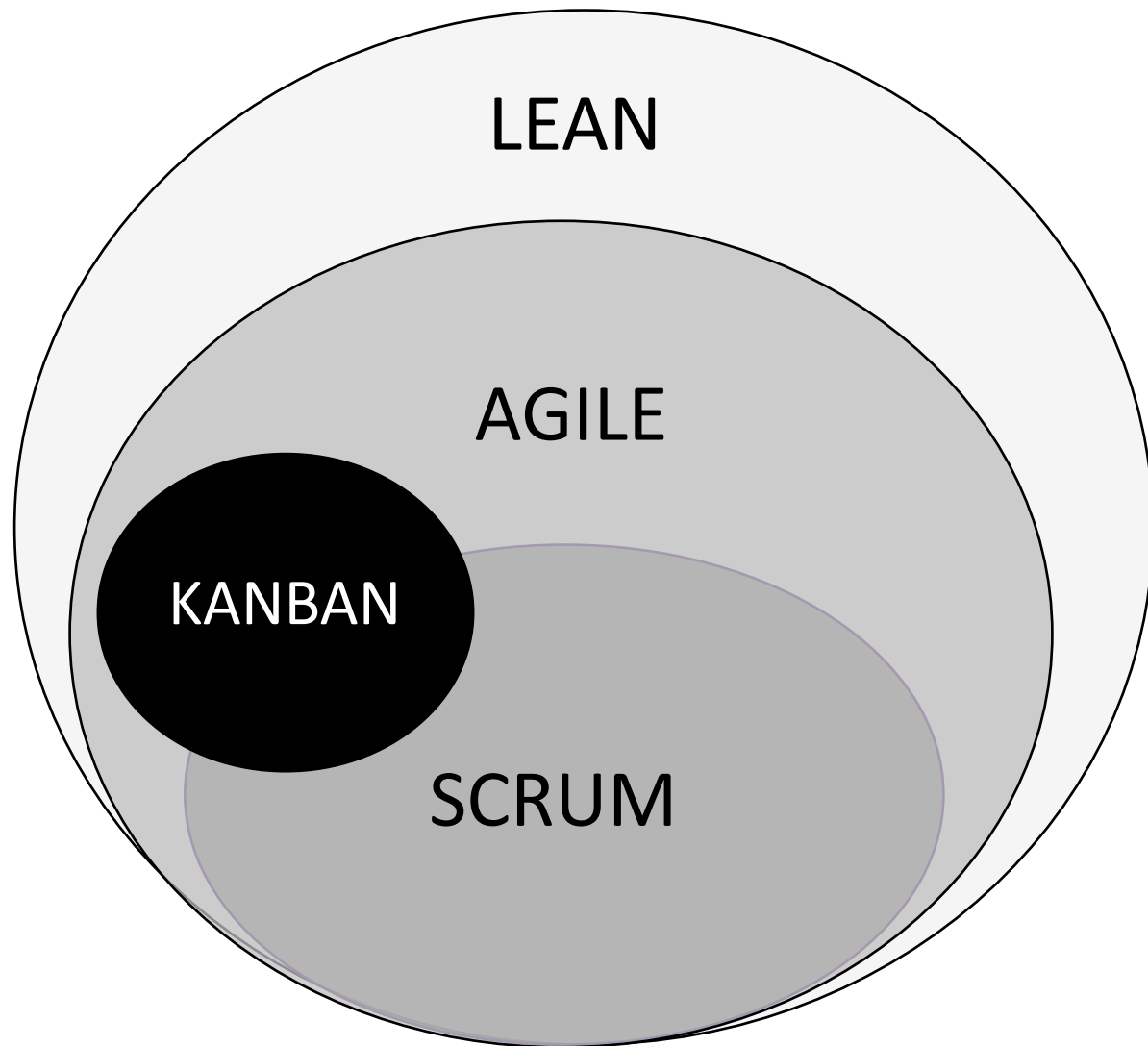
*—Vignette from *Out of the Crisis*, Deming, 1986*

THE CINEFW FRAMEWORK

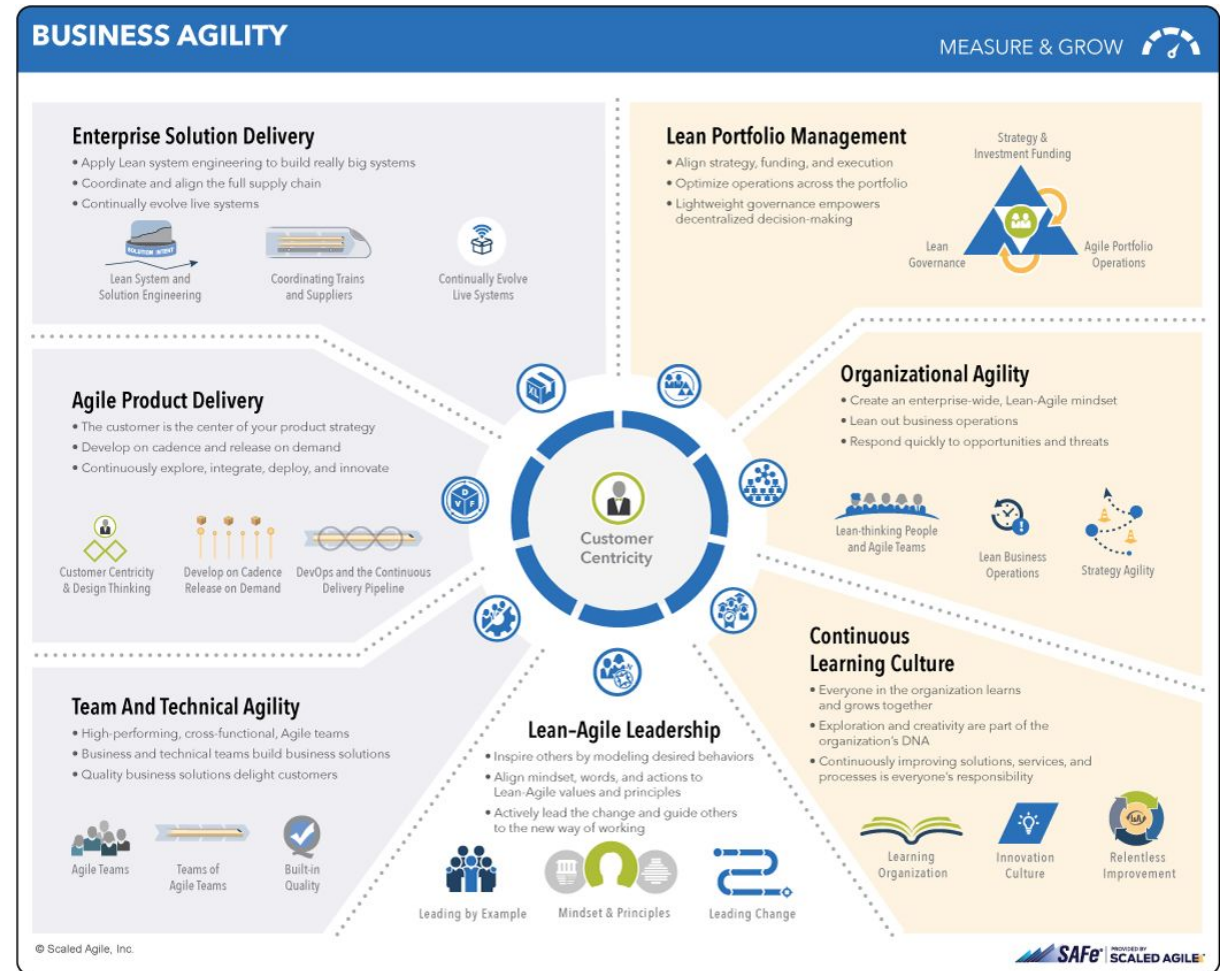
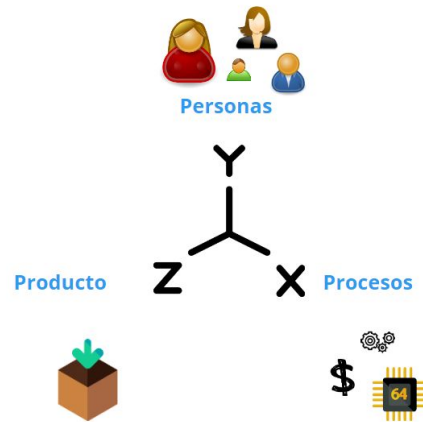


Visual by SKETCHING MANIACS
HOME OF VISUAL BELIEVERS

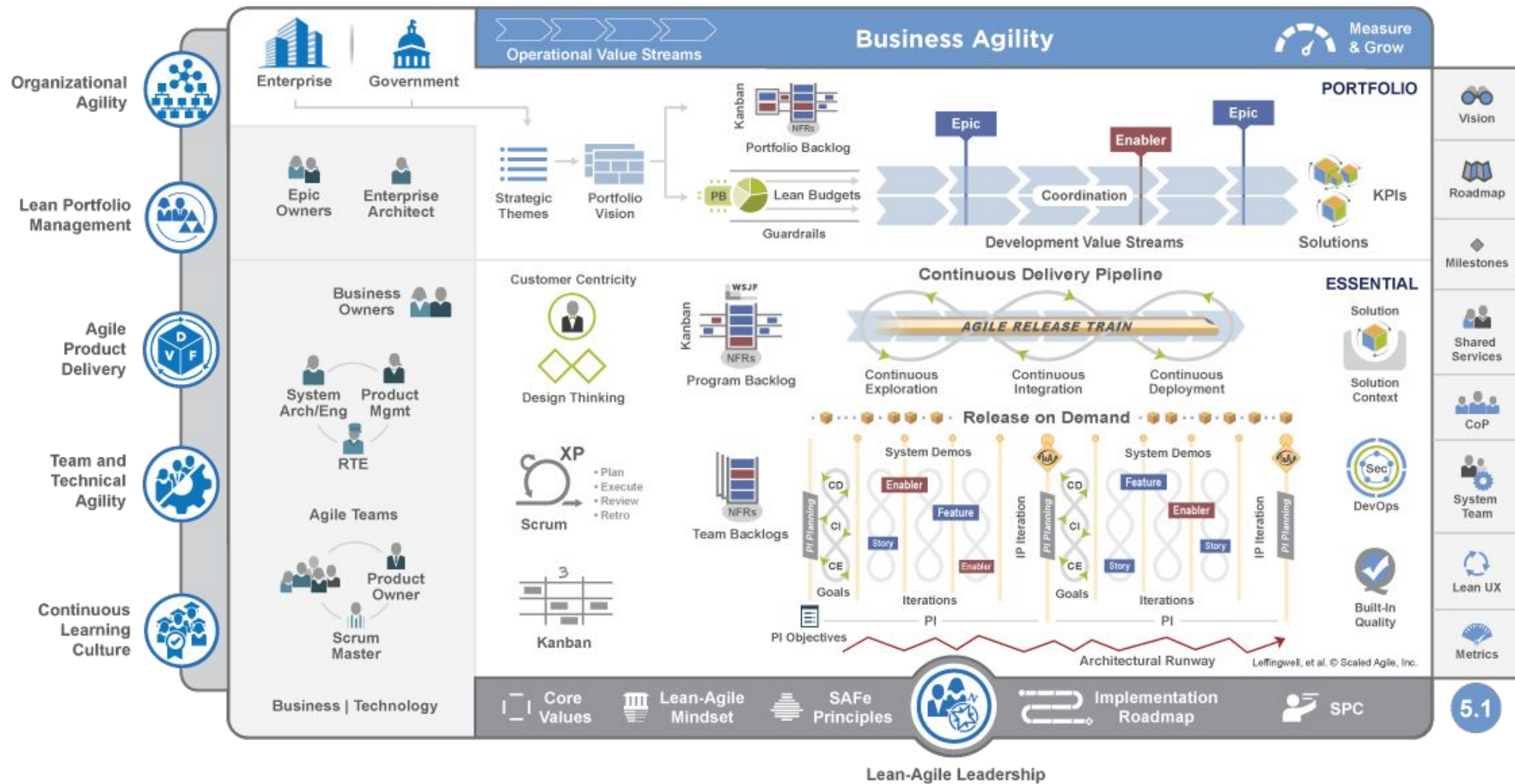




Dónde os situais?

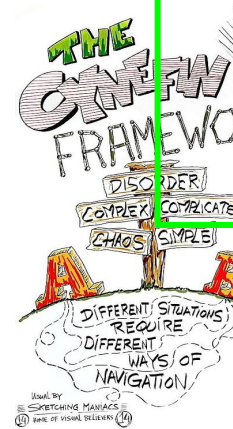
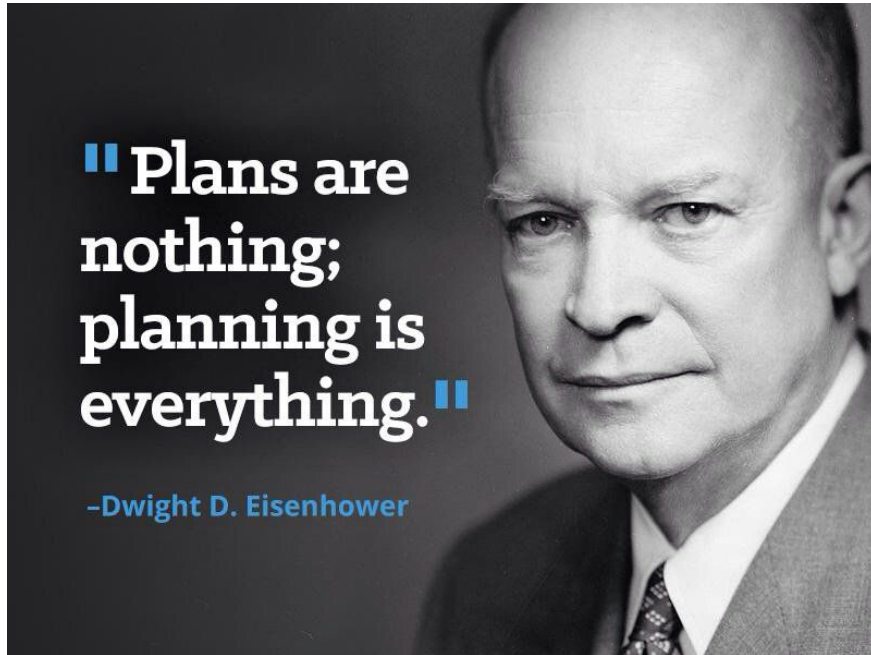


SAFe





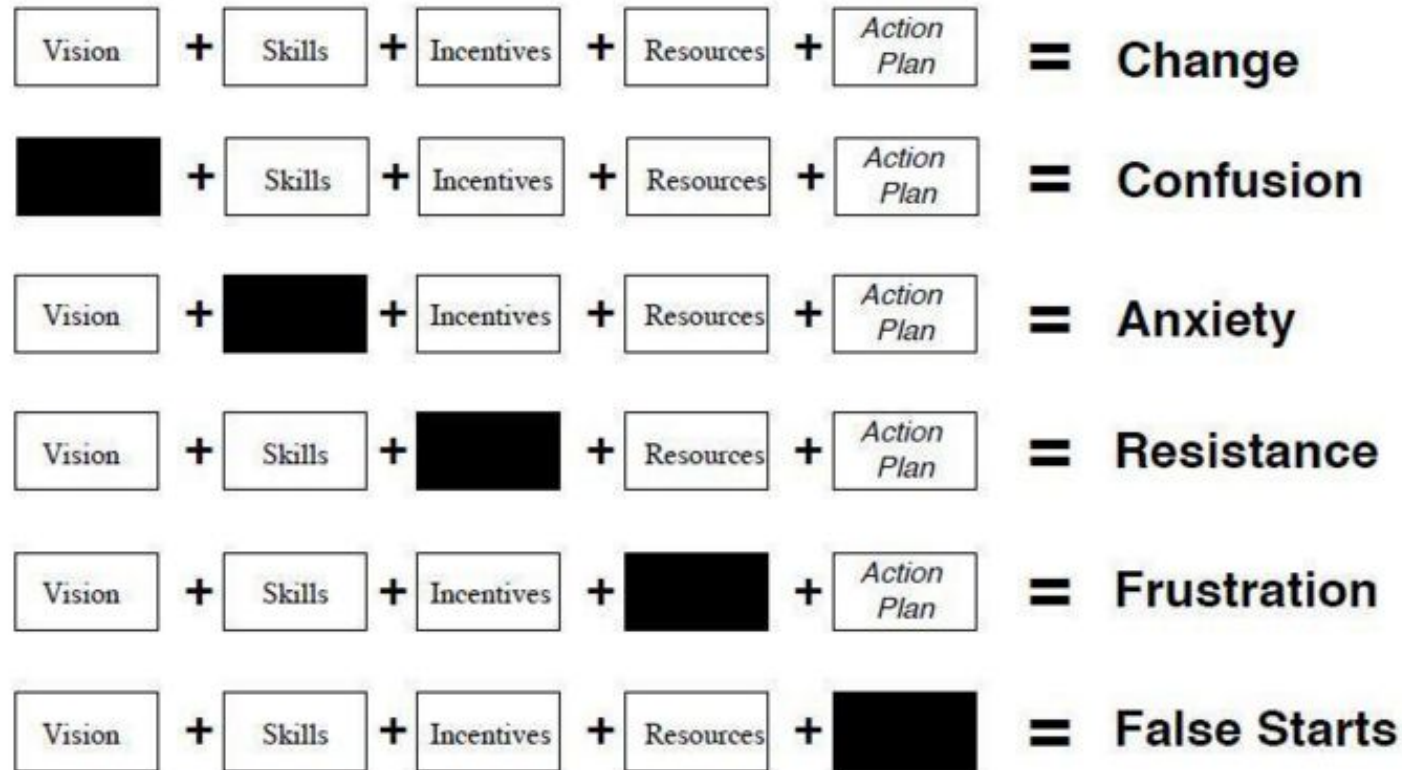
Agree next steps...



Define un piloto (MVP)

- Forma
- Arranca
- Aprende
- Itera...

Managing Complex Change



Adapted from Knoster, T., Villa R., & Thousand, J. (2000). A framework for thinking about systems change. In R. villa & J. Thousand (Eds.), *Restructuring for caring and effective education: Piecing the puzzle together* (pp. 93-128). Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co.



Objetivos

- ❑ Entender el concepto de Agilidad a escala organizativa / negocio
- ❑ Entender los vectores de la agilidad
 - ❑ Habilitadores e Inhibidores
- ❑ Entender los retos en el escalado
- ❑ Primer paso en el camino...

