

Creación de agilidad en la organización

Cómo puede la planificación adaptable conseguir que tu organización sea más ágil

La agilidad de la organización es cada vez más importante por varias razones:

- Las barreras entre segmentos tradicionales de la industria y entre fronteras geográficas han disminuido, por lo que ha aumentado la competencia en prácticamente todos los sectores.
- Las ventanas de satisfacción del cliente se reducen, así que se necesita la capacidad de ofrecer soluciones lo antes posible tras identificar la necesidad y, a continuación, seguir creando soluciones innovadoras para mantener la fidelidad del cliente.
- La tecnología no cesa de redefinir lo que es posible y crea oportunidades que no existían solo hace unos meses.

Seamos ágiles, organizativamente hablando

Si trabajas en TI, entenderás el concepto "Agile". Desde hace casi dos décadas constituye una piedra angular de cómo trabajan tus equipos y te brinda la capacidad de ofrecer soluciones que satisfagan mejor las necesidades de los clientes, a menudo en menos tiempo y por menos dinero. Sin duda, en los últimos años habrás participado en los debates en torno a alguna forma de escalar el concepto Agile: la extensión de principios y enfoques Agile a los niveles de carteras y programas de las organizaciones y a áreas que van más allá de la ejecución de proyectos. Pero hay otro desarrollo con el que tal vez no estés familiarizado: la agilidad de la organización. Tiene similitudes con Agile, pero no es lo mismo. Y en calidad de líder de TI, te afectará. En gran medida.

Para simplificar, la agilidad de la organización es la capacidad de desarrollar una organización que pueda adaptarse y ajustarse rápidamente a un cambio de entorno operativo con la mínima interrupción. Supone la monitorización activa de los factores externos que afectan a la organización (proveedores, competidores, clientes, avances tecnológicos, marcos normativos, etc.) y la identificación de las amenazas y oportunidades que generan esos cambios. Exige a las organizaciones que respondan a dichas amenazas y oportunidades de forma que presenten sistemáticamente un rendimiento óptimo.

Si bien esta combinación de factores permite que las organizaciones agilicen su capacidad de respuesta, también redundará en un volumen de cambios a los que hacer frente. Es decir, representa un cambio fundamental en los procesos operativos de las organizaciones, ante el que la agilidad es el recurso más valioso.

Una nueva forma de planificar

La clave de la agilidad de la organización es reconocer que las empresas evolucionan de forma continua.

Cada vez es más difícil predecir lo que ocurrirá, incluso en el próximo trimestre, así que la idea de la planificación tradicional, en la que las organizaciones programan un año completo con varios meses de antelación, ha quedado del todo obsoleta.

En cambio, las organizaciones comienzan a adoptar un enfoque de planificación adaptable.

Según este modelo, con la planificación anual se siguen estableciendo presupuestos de inversión y prioridades de alto nivel, pero las decisiones sobre en qué proyectos invertir se toman trimestralmente y solo se confirman las iniciativas si se dispone de recursos y financiación para comenzar en los próximos tres meses. Además, estas inversiones se revisan durante el trimestre, generalmente cada mes, y se realizan ajustes adicionales si la agilidad de la organización identifica la necesidad de hacerlo.

Y no solo son los proyectos los que se someten a este enfoque de planificación adaptable. Aunque es poco probable que las prioridades básicas de la organización, es decir sus metas y objetivos, cambien sustancialmente, es posible que se produzcan ajustes lo largo del periodo fiscal para el que se han establecido dichos objetivos. La agilidad de la organización debe aplicarse por igual a lo que la organización está tratando de conseguir y a cómo se pretende lograrlo.

Los avances en la tecnología no coinciden con los ciclos de planificación organizativa, lo que resultaría muy oportuno, sino que se producen de forma continua.

TI y la planificación adaptable

Gran parte de la aceleración en el ritmo de los negocios es atribuible directa o indirectamente a los avances de la tecnología. La economía mundial está impulsada por la capacidad de comprar y vender en cualquier parte del mundo y en numerosos sectores, lo que no solo aumenta la competencia, sino que también traslada el comercio de los medios tradicionales a Internet. El mayor número de opciones también eleva las expectativas de los consumidores (tanto si el producto es para empresas o usuarios finales) y, a su vez, impulsa la innovación para promover más aún la velocidad de desarrollo de soluciones.

Los líderes de TI deben ser los guías de la organización para estos avances impulsados por la tecnología. Deben asesorar a los ejecutivos en los siguientes aspectos:

- Qué resulta posible como consecuencia de la tecnología, tanto actual como emergente. En este sentido, no solo se puede tener en cuenta la posición de la propia organización, sino también de la competencia real y potencial.
- Cómo están alterando los avances en tecnología el actual modelo empresarial. Este es, efectivamente, el papel de TI en la agilidad de la organización: supervisar los elementos tecnológicos del entorno en el que opera la organización y proporcionar contexto y orientación para las respuestas necesarias.
- Las oportunidades para aprovechar las tecnologías nuevas y emergentes para mejorar el rendimiento interno. Esto se aplica tanto a los proyectos como a las operaciones y se centrará en llevar a cabo el trabajo existente de forma más eficaz y eficiente a través de la tecnología. También supondrá la puesta en marcha de nuevo trabajo que no habría sido realista sin los citados avances de la tecnología.



Esta orientación no constituye un proceso ocasional que se lleva a cabo en conjunción con la planificación organizativa. Se trata más bien de un compromiso continuo para identificar e interpretar las amenazas y oportunidades relacionadas con la tecnología. El elemento interpretativo que contiene resulta clave: no basta con reconocer que los avances de la tecnología tienen el potencial de causar un impacto en la empresa o la industria. También se debe contar con la capacidad de proyectar cómo se producirá ese impacto y asesorar a la organización sobre la posibilidad de responder de inmediato, observar la situación y ver qué sucede o ignorarlo y continuar en la dirección actual. Esto exige que el liderazgo de TI de hoy en día comprenda el modelo empresarial y la industria en la que opera para asegurarse que dispone del contexto empresarial necesario para interpretar correctamente la tecnología emergente.

Es fácil advertir cómo se debe integrar esta función con una planificación moderna y adaptable. Los avances en la tecnología no coinciden con los ciclos de planificación organizativa, lo que resultaría muy oportuno, sino que se producen de forma continua. Los líderes de TI deben siempre ser parte integral del proceso de planificación, a fin de que puedan facilitar los cambios en los proyectos planificados y aprobados tan pronto como surja una oportunidad o amenaza. Esa es la única manera de lograr verdaderamente la agilidad de la organización. He aquí un ejemplo de cómo funciona en la práctica.

Una organización aprobará su presupuesto de inversión para el próximo periodo fiscal en el que se establecerá el dinero que se reservará, tanto en términos de capital como operativos, para programas y proyectos. A continuación se aprobarán los proyectos con un inicio programado inmediato y que cuentan con recursos disponibles para permitir que eso ocurra. Todos los interesados, incluidos los líderes de TI, saben por qué se han aprobado esos proyectos. Esa comprensión incluye los objetivos a los que contribuye el proyecto, las dependencias que presenta, la alineación estratégica, etc. El resto de proyectos aprobados que todavía no pueden iniciarse pasan a formar parte del trabajo pendiente prioritario, listo para recibir el visto bueno y comenzar cuando los fondos y el personal necesario estén disponibles.



Así es la planificación adaptable moderna en acción: una revisión y un ajuste continuos de los proyectos propuestos y actuales por parte de todos los interesados, para garantizar que tanto el trabajo planificado como el que ya está en curso tenga las mejores posibilidades de lograr las metas y objetivos dinámicos de la organización.

Tan pronto como los líderes de TI identifiquen un avance en la tecnología relacionada, deben considerar el impacto potencial sobre lo siguiente:

- Proyectos que están actualmente en marcha. ¿Siguen estos proyectos pudiendo lograr sus objetivos, es necesario realizar cambios en cómo se han estructurado los proyectos (alcance, cronograma, enfoque, etc.) y siguen siendo viables y adecuados los resultados de negocio que se esperan? Potencialmente, puede existir la necesidad de cancelar y reemplazar algunos proyectos en desarrollo si el impacto es considerablemente negativo.
- Proyectos que constituyen el trabajo pendiente prioritario. ¿Es necesario efectuar cambios en el orden de prioridad? ¿Debe eliminarse de la lista cualquier proyecto o hay que empezar alguno de inmediato?
- Iniciativas nuevas o rechazadas previamente. ¿Deben volver a examinarse las propuestas que se consideraron en el pasado o hay que desarrollar nuevas propuestas y tenerlas en cuenta para aprovechar las nuevas posibilidades tecnológicas?
- Metas y objetivos de la organización. La evolución tecnológica tiene el potencial de redefinir lo que resulta posible y permite a la organización establecer objetivos nuevos o ampliarlos para el periodo actual. Por el contrario, tales avances pueden "igualar el campo de juego" para la competencia y situar objetivos definidos anteriormente fuera del alcance. Cada situación requiere un ajuste en las metas de la organización.

Esta consideración no puede producirse en solitario, debe realizarse en conjunto, con todos los interesados de la empresa.

Para alcanzar este nivel de comprensión y agilidad en la organización, los líderes de TI deben erigirse en socios estratégicos del negocio. Deben estar íntimamente familiarizados con los objetivos empresariales y cómo deben alcanzarse estos objetivos. Deben ser asesores de confianza cuyo análisis centrado en el negocio de los avances tecnológicos sea aceptado y siempre formar parte integral del proceso de planificación.

La agilidad de la organización no solo abarca las grandes inversiones en proyectos. Consiste en crear un negocio que pueda responder rápidamente, en todos los aspectos de su labor.



Operaciones de TI modernas

En ese sentido, TI se ve afectado por varios elementos de las operaciones. Algunos de los recientes avances en la tecnología ya están facilitando la mejora de la agilidad de la organización. La computación en la nube, que sustituye a las salas de servidores y centros de datos tradicionales facilita en gran medida la adopción de las tecnologías emergentes, al igual que el modelo de software como servicio (SaaS). La infraestructura como servicio (IaaS) y la plataforma como servicio (PaaS) se están convirtiendo rápidamente en la próxima generación de dichos modelos, que permite una adaptación continua a la forma en que funciona la TI.

Al mismo tiempo, la integración de DevOps con Agile está acercando a numerosos departamentos de TI a su ideal de entrega continua, no solo en cuanto a los proyectos sino también para los tickets del departamento de ayuda y las solicitudes de soporte. Asimismo, los entornos con poco o ningún código están reduciendo aún más el trabajo que supone realizar cambios y las habilidades de expertos necesarias para efectuarlos. Todo ello va dirigido a reducir el tiempo entre la identificación del problema y la implementación de soluciones, lo que contribuye a lograr la agilidad organizativa.

Esto es especialmente cierto cuando la tecnología también ayuda a reducir la disrupción causada por el proceso de cambio. Si el progreso tecnológico se asemeja más a una evolución que a una revolución, resultará más fácil para los usuarios finales adaptarse a los cambios, lo que no solo reduce los periodos de ajuste, sino que también permite que se produzca una mayor velocidad de cambio. Por lo general, lo que limita la velocidad del cambio tecnológico no es la tecnología en sí, sino la capacidad de la gente para aceptar los cambios. Cuanto más gradual pueda ser el proceso, mejor resultará para la adopción de agilidad en la organización.



Sin embargo, el cambio en las operaciones de TI en lo que concierne a la agilidad de la organización no solo tiene que ver con los adelantos tecnológicos. También debe prestarse atención a cómo se utiliza el personal de TI para garantizar que siempre está dedicado a tareas de mayor valor. Las organizaciones prefieren considerar grupos de recursos independientes para proyectos, operaciones y soporte. Sin embargo, como líder de TI, sabes que no hay más que un conjunto de recursos: el personal del departamento de TI. Este personal debe distribuirse de tal modo que pueda efectuarse todo el trabajo, un equilibrio difícil de lograr. Con frecuencia, hay más trabajo programado del que se puede realizar y cambiar el tipo de tareas asignadas a una persona supone una disrupción y requiere un periodo de adaptación durante el cual la productividad se resiente.

Un líder de TI moderno no solo debe ser capaz de priorizar el trabajo en las distintas categorías de operaciones, soporte y proyectos, sino que también tiene que poder decidir si el trabajo goza de algún valor para la organización.

En un entorno tecnológico que está en continua evolución, se necesita dedicar mucha más atención a si se deben abordar elementos de soporte. Es muy posible que el problema se elimine a través de la evolución dentro de un plazo razonable, y que el tiempo y el esfuerzo

necesarios para solucionar el problema no permitan ofrecer un retorno de la inversión. Si bien no es el caso con cada solicitud de soporte que se recibe en TI, el enfoque de aceptación de un problema debe ser, más que su solución, su consideración como una estrategia empresarial legítima.

Para que esto ocurra, la forma en que se gestiona el soporte de TI debe cambiar. Las aprobaciones del trabajo de soporte deben realizarse en niveles suficientemente altos de la estructura de gestión para garantizar que los responsables de la toma de decisiones entienden y tienen en cuenta el contexto de la organización en un sentido más amplio, y eso significa alejar la aprobación del trabajo de soporte de los analistas de primera línea. De forma similar a las inversiones en proyectos, las aprobaciones de soporte deben realizarse más de arriba hacia abajo.

Asimismo, la gestión de operaciones puede representar un gran compromiso con el trabajo de escaso valor. Al igual que los modelos basados en servicios son cada vez más habituales para infraestructuras, plataformas y software, los departamentos de TI deben considerar la externalización de las operaciones a un servicio de terceros. Con esto se elimina la necesidad de formación continua y certificación de los recursos internos de TI y los libera para que puedan trabajar en tareas de mayor valor que contribuyan directamente a la consecución de las metas de la organización. También presenta la ventaja de ampliar potencialmente la capacidad de TI para el trabajo en proyectos. Por ende, puede aumentar el número de proyectos simultáneos que se entregarían e incrementar la capacidad de creación de valor global de la organización.



Conclusiones

La agilidad de la organización es una necesidad estratégica para las empresas de hoy en día. Sin ella, nunca serán capaces de optimizar el rendimiento ni garantizar que pueden lograr y mantener una ventaja competitiva en su industria. Pero la agilidad de la organización no puede alcanzarse a menos que la tecnología forme parte de su propio núcleo. La tecnología no solo produce la necesidad de una organización que pueda adaptarse rápidamente y con un mínimo de interrupción, sino que es lo que permite esa adaptación sin interrupciones.

Al igual que las empresas no pueden lograr la agilidad de la organización sin tecnología, los líderes empresariales no pueden tomar decisiones efectivas sobre agilidad sin los líderes de TI. Los líderes de TI son socios clave para el éxito de la empresa, deben entender la tecnología en el contexto de su negocio y tienen que dirigir un departamento que facilite y permita conceptos de agilidad. El líder de TI que lo consiga se convertirá en un socio inestimable para los ejecutivos de una organización. El que no lo haga no podrá continuar en su puesto.

Creación de agilidad en la organización

Cómo puede la planificación adaptable conseguir que tu organización sea más ágil.

MÁS INFORMACIÓN

Acerca de ServiceNow

ServiceNow (NYSE: NOW) es la empresa de software de nube empresarial con el crecimiento más rápido del mundo con más de mil millones de dólares. Fundada en 2004 con el objetivo de facilitar el trabajo a las personas, gracias a ServiceNow, los trabajadores pueden disfrutar del mundo laboral. Nuestra plataforma y soluciones con soporte en la nube incluyen flujos de trabajo digitales que permiten crear experiencias increíbles y multiplicar la productividad de aproximadamente 5400 clientes empresariales de todo el mundo, incluido casi el 75 % de las empresas Fortune 500. Para obtener más información, visita www.servicenow.es.