

Editorial

Transformación ágil de las organizaciones

Agile transformation of organizations

Fernando Pinciroli, PhD

Si bien las metodologías de desarrollo de software livianas son anteriores a 2001, su difusión y su adopción se dispararon desde la redacción del Manifiesto Ágil en aquel año. El primer ámbito de aplicación fueron las áreas de tecnologías de la información (TI) pero, poco a poco, el pensamiento ágil se fue trasladando a diferentes áreas de las organizaciones, hasta abarcarlas por completo. Sin embargo, las organizaciones todavía no están lo suficientemente preparadas para obtener los mejores frutos de ese enfoque, lo que se puede observar en los resultados del “15th State of Agile Report” [1] y sus ediciones previas, que presenta las estadísticas obtenidas de más de 4000 organizaciones pertenecientes a más de 100 países. Según este reporte, las principales barreras tienen que ver con la presencia de estructuras organizacionales tradicionales y de culturas desactualizadas. También existen otros estudios que aportan información valiosa al respecto [2].

¿Cuáles son los principales puntos de mejora que podemos destacar? Luego de haber llevado adelante numerosas transformaciones ágiles en el mundo, son muchos los aspectos en los que se puede y se debe mejorar, pero quisiera destacar los dos que considero prioritarios. En primer término, se debe cambiar la forma de concebir los procesos en las organizaciones, que deben ser punta a punta, centrados en el cliente, atravesando las diferentes líneas funcionales y conformando una cadena de valor de atrás hacia adelante, a través de los clientes internos de la organización [3].

La segunda oportunidad de mejora se encuentra en la forma de afrontar la realidad. En las tantas conversaciones personales que mantuve con Alistair Cockburn, me contó que el nombre de “agilidad” surgió luego de una reñida disputa con otro concepto que también tenía gran consenso en el grupo de autores del Manifiesto Ágil: “adaptación”. Esto significa que la agilidad tiene mucho de adaptación, que no es otra cosa que entender la realidad para adaptarse a ella y, así, lograr los mejores resultados. El marco Cynefin [4] proporciona un modelo para categorizar la realidad que tenemos enfrente y, de esta manera, seleccionar las estrategias, técnicas y herramientas más adecuadas para enfrentarla y obtener el mayor de los éxitos.

La forma de llevar adelante una transformación de estas características en una organización es mediante la aplicación de algún modelo de transformación. En particular, recomiendo el que hemos aplicado exitosamente en numerosas organizaciones en el mundo, denominado “Integrated Agile Transformation Model” [5]. Este método fue desarrollado por Arie van Bennekum, también coautor del Manifiesto Ágil, con quien lo hemos empleado con mucho éxito. También estamos llevando adelante investigaciones para mejorar el modelo y encontrar nuevas alternativas que permitan potenciar sus resultados [6].

- [1] Digital.ai. “15th State of Agile Report”. April 2021, [Online]. Available: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report>.
- [2] Das, S., Gary, K. “Agile Transformation at Scale: A Tertiary Study”. In: Gregory P., Kruchten P. (eds) Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming – Workshops. XP 2021. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 426. Springer, 2021. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-88583-0_1.
- [3] Guide to the Business Process Management Body of Knowledge (BPM CBOK®) Versión 4.0, ABPMP, 2020.
- [4] Cognitive Edge. “Cynefin framework”, [Online]. Available: <https://www.cognitive-edge.com/>.
- [5] “Integrated Agile Transformation Model”, [Online]. Available: <http://integratedagile.com/iatm/>
- [6] Pincioli, F. “A maturity model for the Integrated Agile Transformation Model™”, en: libro de actas del IV Congreso Internacional de Ciencias de la Computación y Sistemas de Información, CICCSI 2020, pp. 197-207, Mendoza, 2020.



Fernando Pincioli es doctor en Ciencias de la Informática, CEO de Solus S.A. y de Sparx Systems Argentina. A lo largo de las últimas tres décadas se ha dedicado a la investigación en el ámbito de la ingeniería de software y a su aplicación en la industria con un doble resultado: la validación empírica de los resultados de sus investigaciones y la mejora de las prácticas de la industria con la incorporación de conceptos avanzados provenientes de la investigación, el desarrollo y la innovación. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3270-5147>.