



BUSINESS AGILITY

PROFESSIONAL CERTIFICATION



BAPC® Versión 112022





BUSINESS AGILITY PROFESSIONAL CERTIFICATION BAPC™

BAPC® Versión 112022





Objetivos

- Comprender los rápidos cambios en el mercado y ser capaz de responder a esos cambios
- Ser capaz de responder y adaptarse a cualquier área de su negocio
- Comprender que el cliente es el centro de los 12 dominios que interactúan en cuatro dimensiones
- Comprender la importancia de desarrollar esos dominios para el éxito empresarial en un mercado impredecible



¿Quién es Certiprof®?

Certiprof® es una entidad certificadora fundada en los Estados Unidos en 2015, ubicada actualmente en Sunrise, Florida.

Nuestra filosofía se basa en la creación de conocimiento en comunidad y para ello su red colaborativa está conformada por:

- **Nuestros Lifelong Learners (LLL)** se identifican como Aprendices Continuos, lo que demuestra su compromiso inquebrantable con el aprendizaje permanente, que es de vital importancia en el mundo digital en constante cambio y expansión de hoy. Independientemente de si ganan o no el examen.
- Las universidades, centros de formación, y facilitadores en todo el mundo forman parte de nuestra red de aliados **ATPs (Authorized Training Partners.)**
- **Los autores (co-creadores)** son expertos de la industria o practicantes que, con su conocimiento, desarrollan contenidos para la creación de nuevas certificaciones que respondan a las necesidades de la industria.
- **Personal Interno:** Nuestro equipo distribuido con operaciones en India, Brasil, Colombia y Estados Unidos está a cargo de superar obstáculos, encontrar soluciones y entregar resultados excepcionales.



Nuestras Afiliaciones

Memberships



Digital badges issued by



IT Certification Council – ITCC

Certiprof® es un miembro activo de ITCC.

Una de las ventajas de hacer parte del ITCC es como líderes del sector colaboran entre sí en un formato abierto para explorar maneras nuevas o diferentes formas de hacer negocios que inspiran y fomentan la innovación, estableciendo y compartiendo buenas prácticas que nos permiten extender ese conocimiento a nuestra comunidad.

Certiprof ha contribuido a la elaboración de documentos blancos en el Career Path Ways Taskforce, un grupo de trabajo que se implementó internamente para ofrecer a los estudiantes la oportunidad de saber qué camino tomar después de una certificación.

Algunos de los miembros del ITCC

- **IBM**
- **CISCO**
- **ADOBE**
- **AWS**
- **SAP**
- **GOOGLE**
- **ISACA**



Agile Alliance

Certiprof® es un miembro corporativo de Agile Alliance.

Al unirnos al programa corporativo Agile Alliance, continuamos empoderando a las personas ayudándolas a alcanzar su potencial a través de la educación. Cada día, brindamos más herramientas y recursos que permiten a nuestros socios formar profesionales que buscan mejorar su desarrollo profesional y sus habilidades.

<https://www.agilealliance.org/organizations/certiprof/>



Esta alianza permite que las personas y empresas certificadas con Certiprof® cuenten con una distinción a nivel mundial a través de un distintivo digital.

Credly es el emisor de insignias más importante del mundo y empresas líderes en tecnología como IBM, Microsoft, PMI, Nokia, la Universidad de Stanford, entre otras, emiten sus insignias con Credly.

Empresas que emiten insignias de validación de conocimiento con Credly:

- **IBM**
- **Microsoft**
- **PMI**
- **Universidad de Stanford**
- **Certiprof**



Insignias Digitales



Insignias Digitales: ¿Qué Son?

- Según el estudio del IT Certification Council (ITCC), años atrás, la gente sabía muy poco sobre las insignias digitales. Hoy, grandes empresas e instituciones educativas de todo el mundo expiden insignias.
- Las insignias digitales contienen metadatos detallados sobre quién las ha obtenido, las competencias requeridas y la organización que las ha expedido. Algunas insignias incluso están vinculadas a las actividades necesarias para obtenerlas.
- Para las empresas e instituciones educativas, las insignias y la información que proporcionan son tan importantes que muchas decisiones, como las de contratación o admisión, se basan en los datos que aportan.



¿Por qué son importantes?



- **Facilidad de Compartir y Verificar Logros:**

Las insignias digitales permiten a los profesionales mostrar y verificar sus logros de manera instantánea y global. Según un informe de Credly, **los perfiles de LinkedIn con insignias digitales reciben un 40% más de atención por parte de reclutadores y empleadores.**

- **Visibilidad en Plataformas Digitales:**

En una encuesta realizada por Pearson y Credly, el **85%** de los usuarios que obtuvieron insignias digitales **las compartieron en LinkedIn**, y el **75%** reportó que esto mejoró su **credibilidad profesional en sus redes**. Además, el **76%** de los empleadores encuestados afirmó que las insignias digitales les ayudan a identificar rápidamente habilidades específicas.



¿Por qué son importantes?

- **Impacto en la Contratación:**

Un estudio de la **Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (PMI)** encontró que los candidatos que muestran insignias digitales de gestión de proyectos tienen **un 60%** más de probabilidades de ser contratados en comparación con aquellos que solo mencionan sus habilidades sin verificación digital.



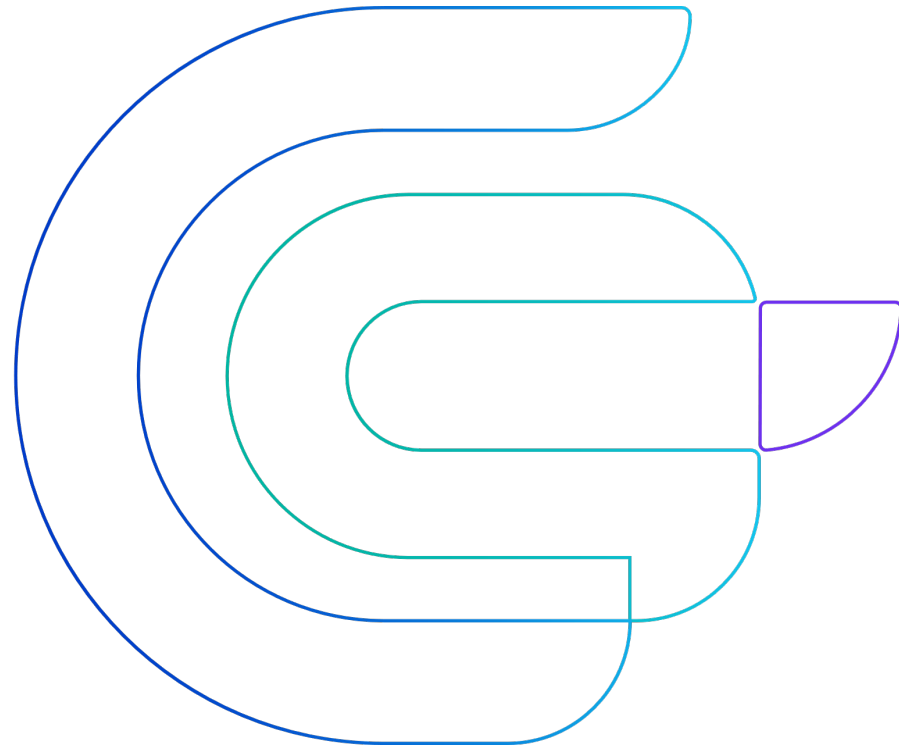
¿Por qué son importantes?



- **Empoderamiento de la Marca Personal:**

La visibilidad y verificación instantánea proporcionada por las insignias digitales permiten a los profesionales no solo demostrar sus habilidades, sino también construir una marca personal fuerte. Según un estudio de LinkedIn, los profesionales que utilizan insignias digitales tienen un 24% más de probabilidades de avanzar en sus carreras. La certificación y las insignias digitales no son solo una validación del conocimiento, sino también una herramienta poderosa para la mejora continua y la empleabilidad. En un mundo donde el aprendizaje permanente se ha convertido en la norma, estas credenciales son clave para el desarrollo profesional y la competitividad en el mercado laboral global.





- No todas las insignias son iguales, y en **Certiprof**, estamos comprometidos con ofrecerte más que un simple reconocimiento digital. Al obtener una insignia emitida por certiprof, estarás recibiendo una validación de tu conocimiento respaldada por una de las entidades líderes en certificación profesional a nivel mundial.
- **Da el siguiente paso y obtén la insignia que te abrirá puertas y te posicionará como un experto en tu campo.**



¿Por qué es importante obtener su certificado?

- **Prueba de experiencia:** Su certificado es un reconocimiento formal de las habilidades y conocimientos que ha adquirido. Sirve como prueba verificable de sus cualificaciones y demuestra su compromiso con la excelencia en su campo.
- **Credibilidad y reconocimiento:** En el competitivo mercado laboral actual, las empresas y los compañeros valoran las credenciales que le distinguen de los demás. Un certificado de una institución reconocida, como Certiprof, proporciona credibilidad instantánea e impulsa su reputación profesional.
- **Avance profesional:** Tener tu certificado puede abrirte las puertas a nuevas oportunidades. Ya se trate de un ascenso, un aumento de sueldo o un nuevo puesto de trabajo, las certificaciones son un factor diferenciador clave que los empleadores tienen en cuenta a la hora de evaluar a los candidatos.



¿Por qué es importante obtener su certificado?

- **Oportunidades de establecer contactos:** Poseer un certificado le conecta con una red de profesionales certificados. Muchas organizaciones cuentan con grupos de antiguos alumnos o de trabajo en red en los que puede compartir experiencias, intercambiar ideas y ampliar su círculo profesional.
- **Logro personal:** Obtener una certificación es un logro importante, y su certificado es un recordatorio tangible del trabajo duro, la dedicación y el progreso que ha realizado. Es algo de lo que puede sentirse orgulloso y mostrar a los demás.





Earn this Badge

Business Agility Professional Certification - BAPC®

Issued by [Certiprof](#)

The holders of this badge have validated their skills and knowledge in Business Agility. They understand that an organization is a complex adaptive system and that agility should be every team's responsibility in all company areas, not only IT. They also understand the importance of the customer being at the center of the 12 interacting domains across four dimensions, which are equally essential, necessary, and interrelated between them.

[Learn more](#)

 Certification

\$ Paid

Skills

Accountability

Adaptability

Collaboration

Communication

Leadership

Organizational Skills

People Skills

<https://www.credly.com/org/certiprof/badge/business-agility-professional-certification-bapc.1>



Aprendizaje Permanente

- Certiprof ha creado una insignia especial para reconocer a los aprendices constantes.
- Para el 2024, se han emitido más de 1,000,000 de estas insignias en más de 11 idiomas.

Propósito y Filosofía

- Esta insignia está destinada a personas que creen firmemente en que la educación puede cambiar vidas y transformar el mundo.
- La filosofía detrás de la insignia es promover el compromiso con el aprendizaje continuo a lo largo de la vida.

Acceso y Obtención de la Insignia

- La insignia de Lifelong Learning se entrega sin costo a aquellos que se identifican con este enfoque de aprendizaje.
- Cualquier persona que se considere un aprendiz constante puede reclamar su insignia visitando:

<https://certiprof.com/pages/certiprof-lifelong-learning>



...

COMPARTE Y VERIFICA TUS LOGROS DE APRENDIZAJE FÁCILMENTE

#BAPC #certiprof



 certiprof®

...

Agenda

Introducción a la agilidad empresarial (Business Agility)

Propósito

- El Cliente (The customer)

Relaciones

- Fuerza Laboral (Workforce)
- La Junta Directiva
- Relaciones: Socios externos

Liderazgo

- Gestión de Personas
- Un Equipo (One team)
- Agilidad estratégica

Individuos

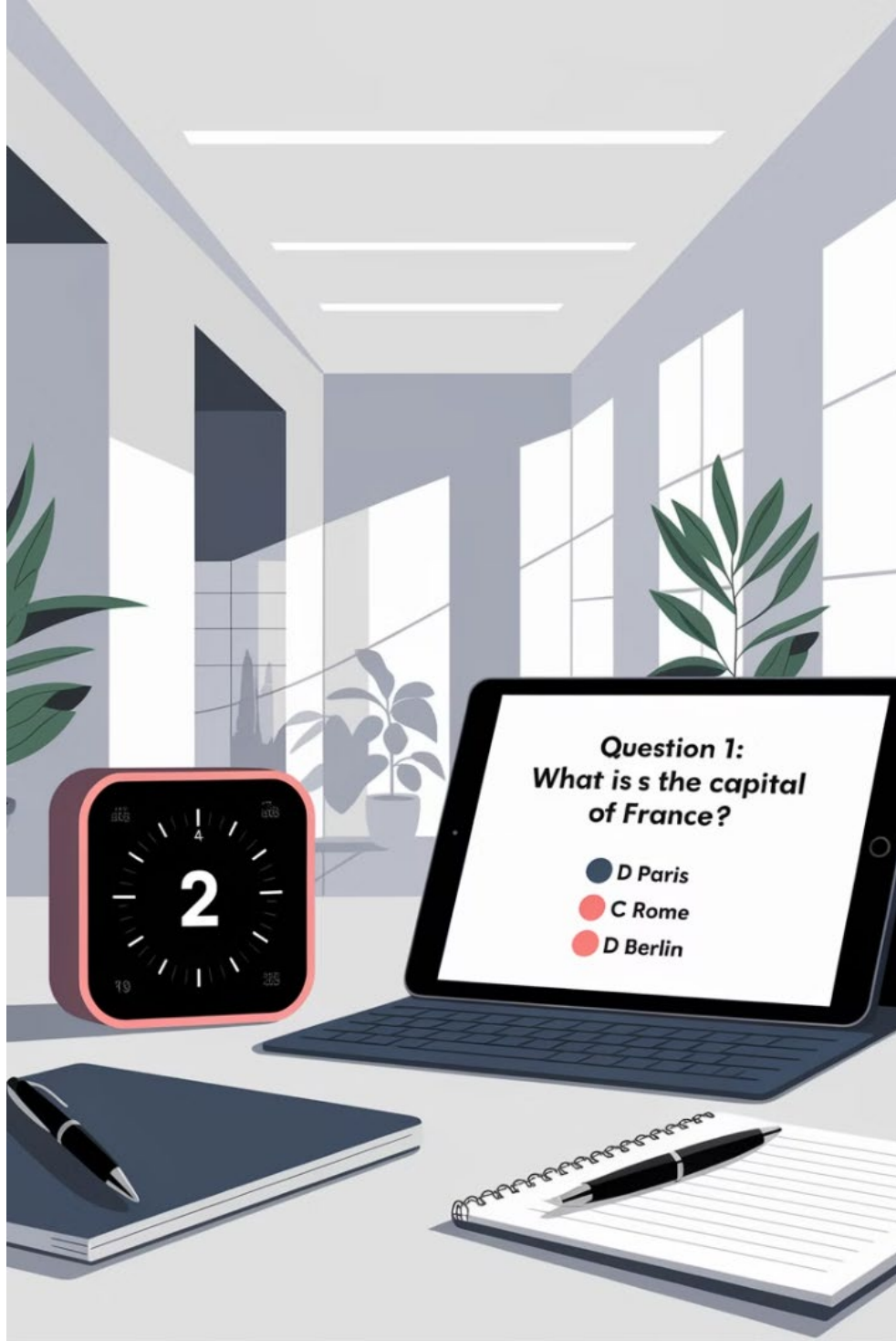
- Mentalidad de crecimiento (Growth Mindset)
- Excelencia artesanal (Craft Excellence)
- Sentido de Propiedad y responsabilidad (Ownership & Accountability)

Operaciones

- Agilidad estructural
- Agilidad de procesos
- Agilidad empresarial

El viaje (The Journey)





Acerca de este programa

NIVEL FUNDAMENTAL

No se necesita experiencia previa

Duración

60 minutos

Formato

Preguntas: 20

Opción múltiple

Puntaje de aprobación: 60%

Libro abierto: No



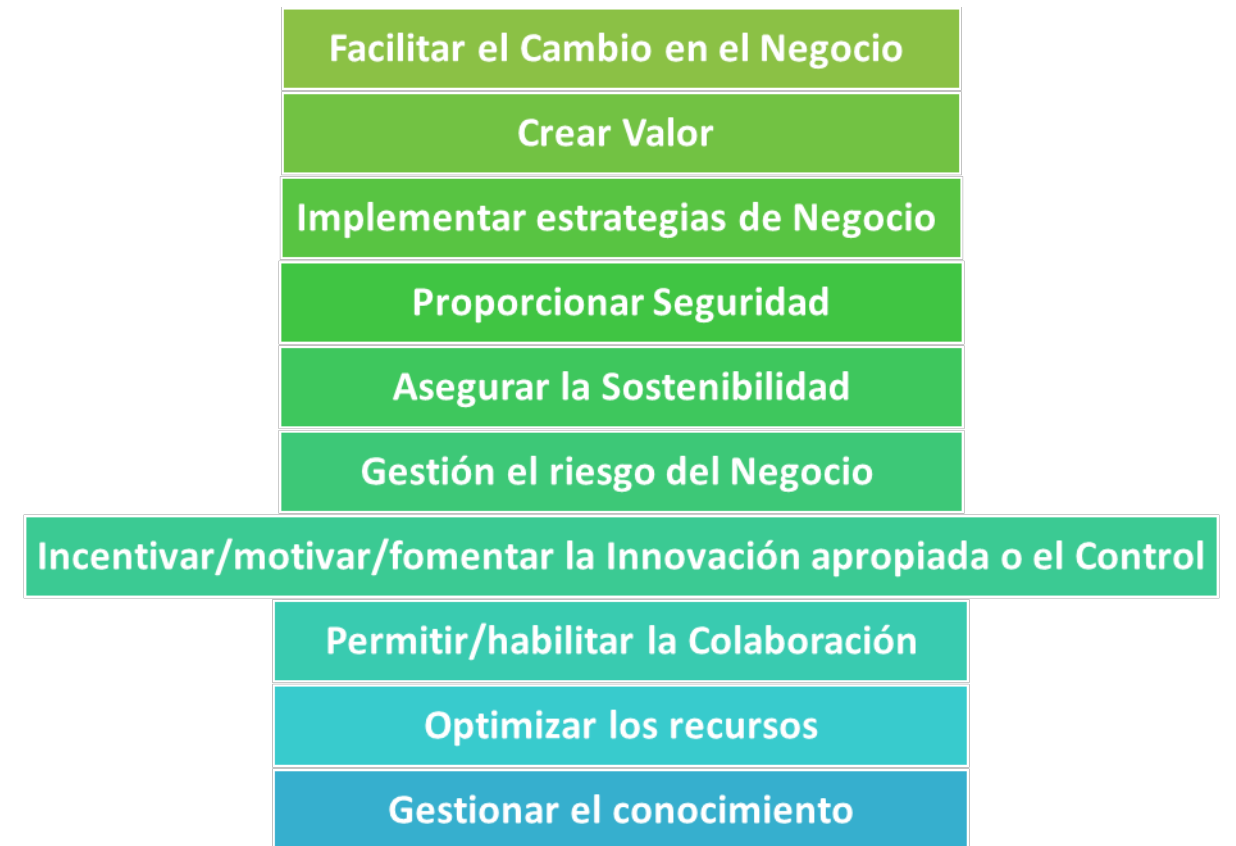
Introducción a la Agilidad Empresarial



Manifiesto sobre Cómo ser más Ágil en los Negocios – Construyendo el Cambio

Imperativos de Gestión/Dirección General

Los siguientes imperativos de gestión general son primordiales para la consideración y aplicación deliberada en la creación de un negocio operativo ágil y dinámico.



Fuente: <https://busagilitymanifesto.org/10-translations/64-business-agility-manifesto-sp>

Burlton, Zachman, R., 2022. The Business Agility Manifesto. [online] Busagilitymanifesto.org. Available at: <https://busagilitymanifesto.org/> [Accessed 4 September 2022].



Manifiesto sobre Cómo ser más Ágil en los Negocios – Construyendo el Cambio

La regla de oro: Cualquier iniciativa debe estar en Consonancia con las necesidades de Gestión de un modo comprobable

Cambio constante
Agilidad para dar soluciones al negocio
Creación de valor de negocio
Cadena de valor
Conocimiento del negocio
Gestión del conocimiento del negocio
El conocimiento acumulado por el negocio
La única fuente fiable del negocio
La integridad del negocio
Estrategia del negocio

Fuente: <https://busagilitymanifesto.org/10-translations/64-business-agility-manifesto-sp>

Burlton, Zachman, R., 2022. The Business Agility Manifesto. [online] Busagilitymanifesto.org. Available at: <https://busagilitymanifesto.org/> [Accessed 4 September 2022].



¿Qué es VUCA?

Incertidumbre

Falta de claridad acerca del hoy y el impacto de involuntarias consecuencias

Complejidad

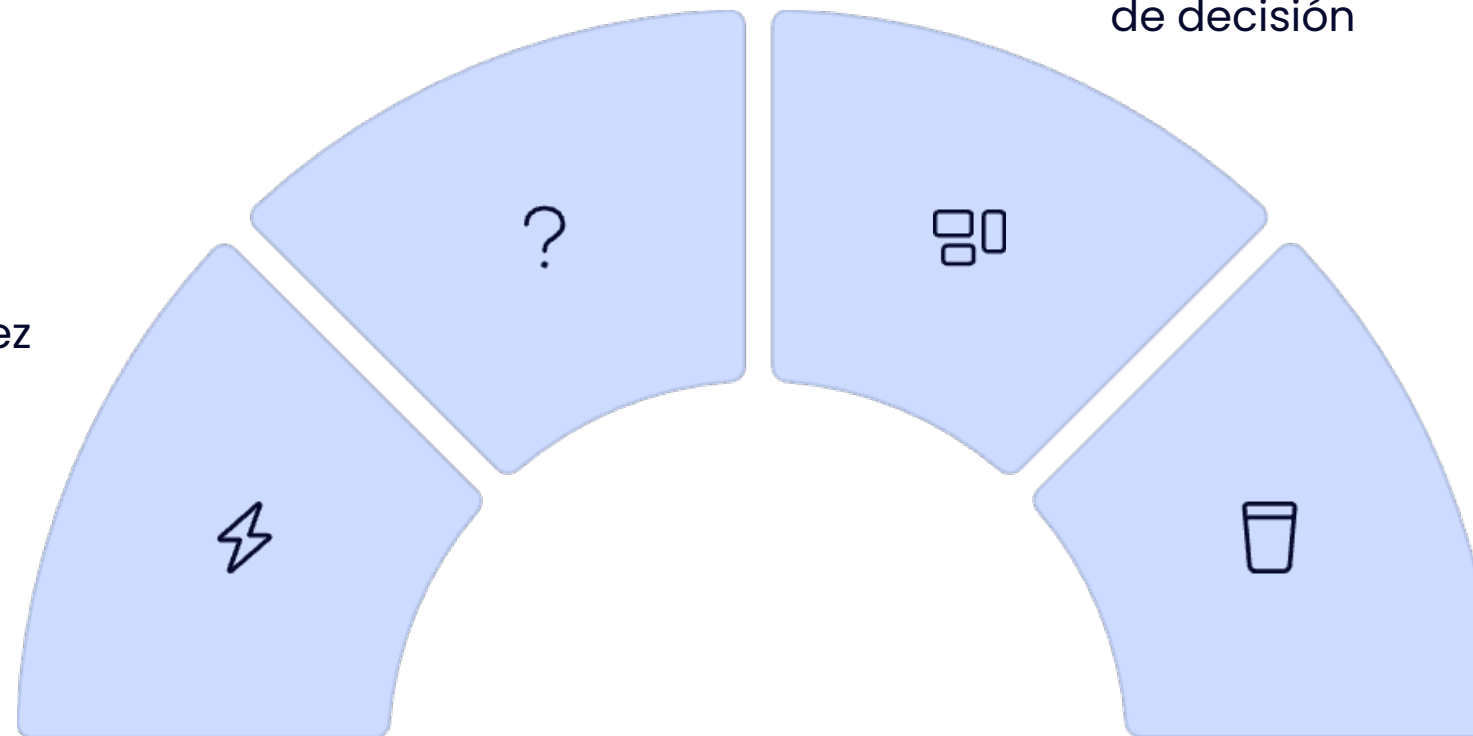
Múltiples factores claves de decisión

Ambigüedad

Carencia de claridad acerca del significado de los eventos

Volatilidad

La velocidad, tasa y rapidez de cambios



Situación actual – Próxima generación de organizaciones

Cambios mundiales
continuos y
desafiantes

Mantenerse relevante
para los clientes y la
sociedad

Los clientes tienen
altas expectativas

Los clientes tienen más
información

Los empleados exigen
más claridad,
empoderamiento y
significado en sus
labores



Principios y Formas de Pensar – Agilidad Empresarial



Fuerza laboral activamente comprometida y alineada



Potenciación de la gestión



Liderazgo catalítico



Procesos, políticas y funciones empresariales unificados



Una cultura de respeto, confianza, aprendizaje y autonomía

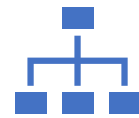


Una obsesión primordial en crear experiencias de cliente oportunas que satisfagan necesidades reales



Próxima Generación de Organizaciones: Agilidad Empresarial

Business Agility



*Organizacion
es de alto
rendimiento*



*Adaptabilida
d*



Agile



Agilidad Empresarial – Ejemplos de Capacidades:



Agilidad Empresarial

"La agilidad empresarial es un conjunto de capacidades, comportamientos y formas de trabajo organizacionales que le brindan a su empresa la libertad, flexibilidad y resiliencia para lograr su propósito. No importa lo que traiga el futuro".

– Business Agility Institute



Definiciones de Agilidad Empresarial: ¿Qué tienen en común?

Scaled Agile Framework

"La capacidad de competir y prosperar en la era digital respondiendo rápidamente a los cambios del mercado y las oportunidades emergentes con soluciones empresariales innovadoras y habilitadas digitalmente"

Agile Alliance

"La capacidad de una organización para detectar cambios interna o externamente y responder en consecuencia para entregar valor a sus clientes".

Agile Business Consortium

La agilidad empresarial es una capacidad centrada en las personas y en toda la organización que permite a una empresa ofrecer valor a un mundo caracterizado por una volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad cada vez mayores.

© Scaled Agile, Inc.

Read the FAQs on how to use SAFe content and trademarks here:

<https://www.scaledagile.com/about/about-us/permissions-faq/>



Agilidad Empresarial

Un modelo operativo para la próxima generación de organizaciones

Un modelo operativo que amplifica la adaptabilidad y la capacidad de respuesta en todas las áreas de su negocio.

Una narrativa adaptable y sostenible

Una narrativa adaptable y sostenible que nos une y nos guía hacia un futuro incierto.





Agilidad Empresarial

"¡Una organización solo puede ser tan ágil como su división menos ágil!"

Evan Leybourn Business Agility Institute Founder

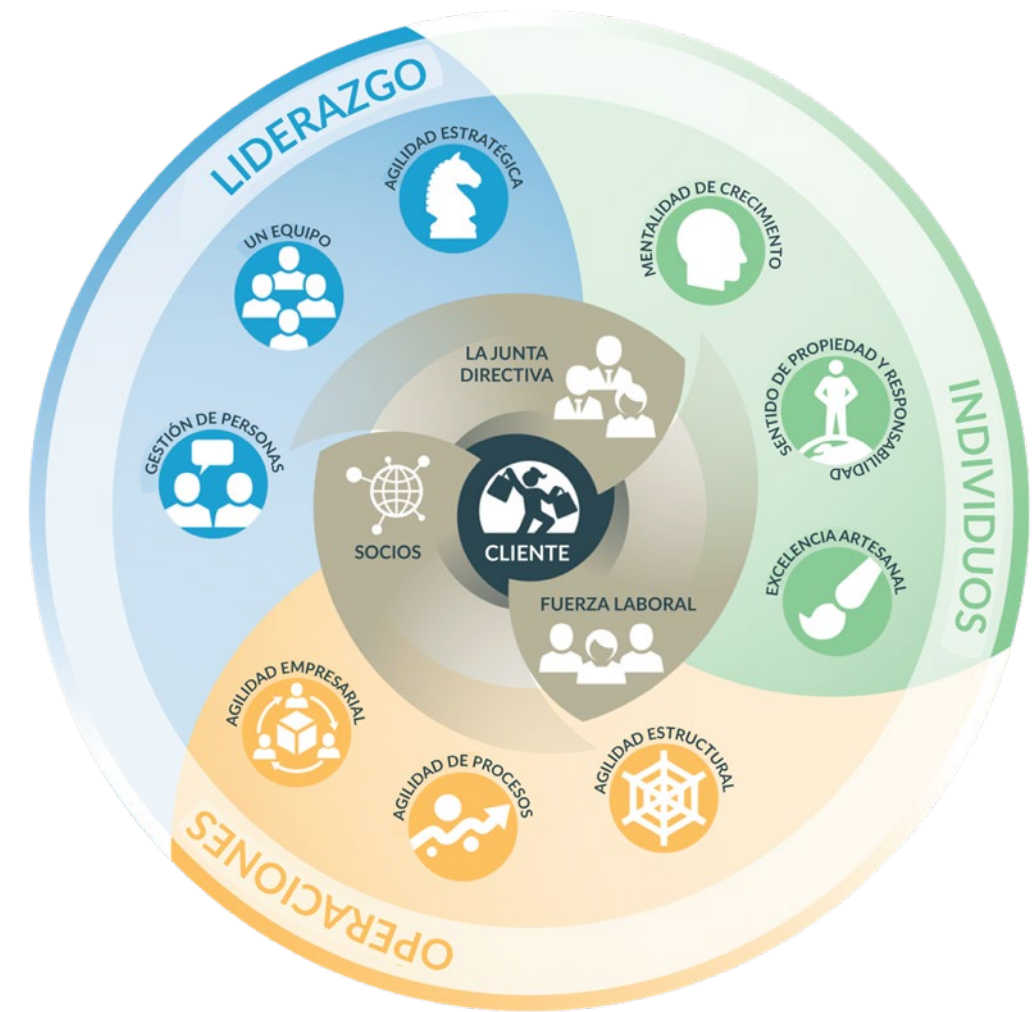
Theory of Agile Constraints



Dominios de la Agilidad Empresarial

Un modelo simple que consta de 12 dominios interactivos en cuatro dimensiones centradas en el cliente.

Los dominios en cada dimensión son igualmente importantes, necesarios e interrelacionados entre sí.



Fuente: Domains of Business Agility



Dominios de la Agilidad Empresarial

Dominio del cliente en el centro del modelo para representar el propósito de la organización.

Situado en el centro del modelo para representar que el cliente es la razón de estar en el negocio.



Dominios de la Agilidad Empresarial

PROPÓSITO E IDENTIDAD CENTRADOS EN EL CLIENTE

Fuente: Domains of Business Agility



Dominios de Agilidad Empresarial – Relaciones

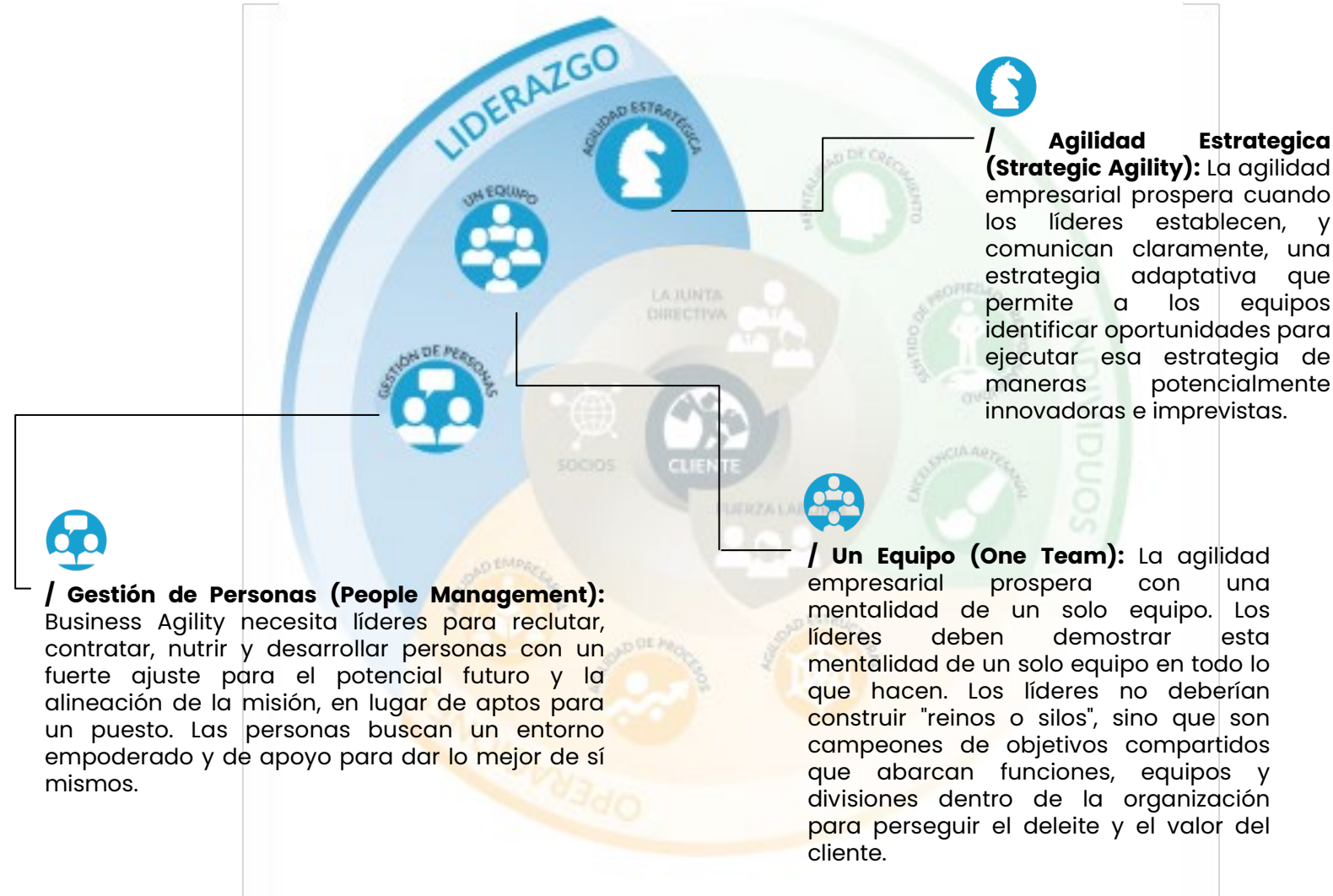


ALINEACIÓN FUNDAMENTAL QUE PERMITE CENTRARSE EN EL CLIENTE

Fuente: Domains of Business Agility



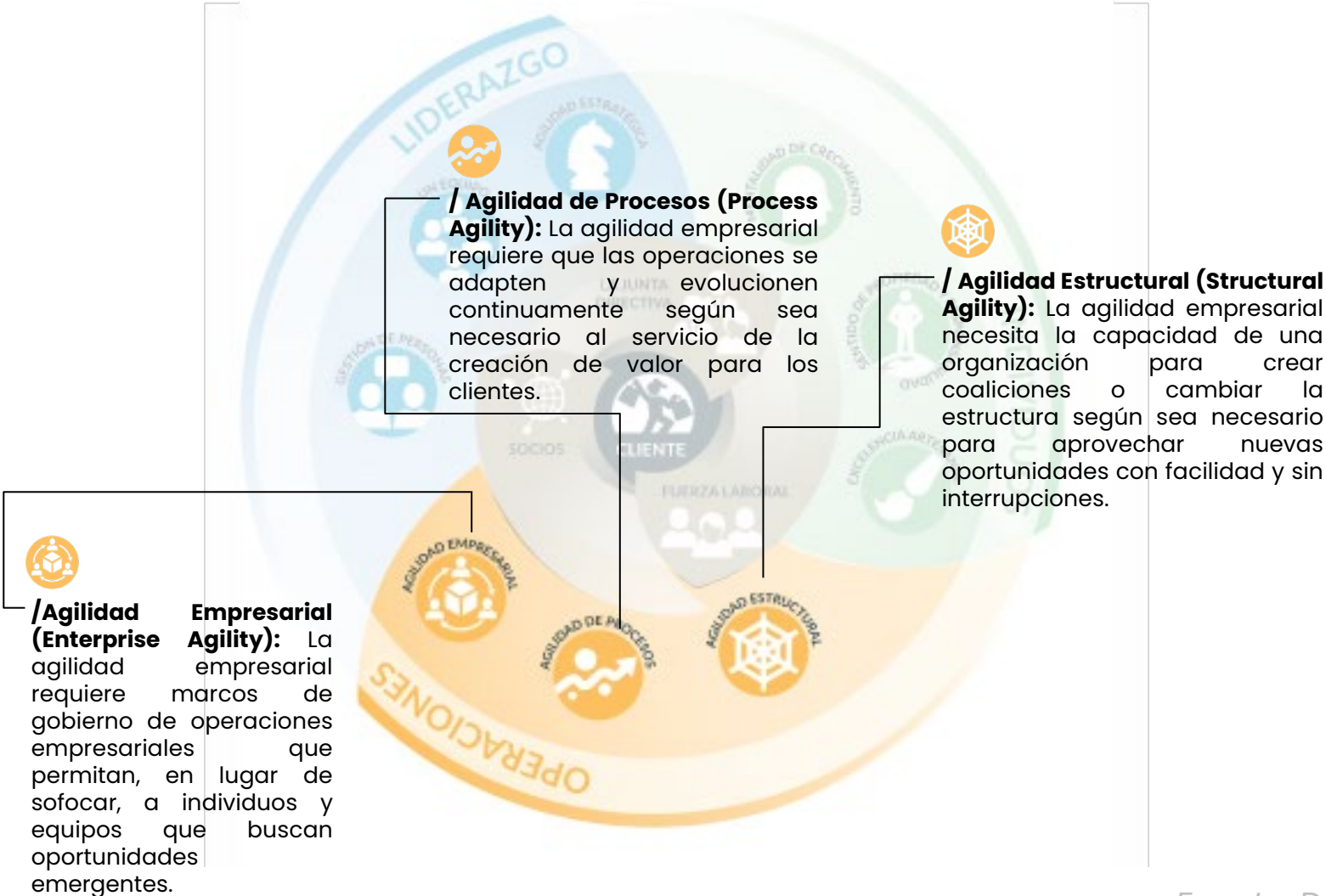
Dominios de Agilidad Empresarial – Liderazgo



Fuente: Domains of Business Agility



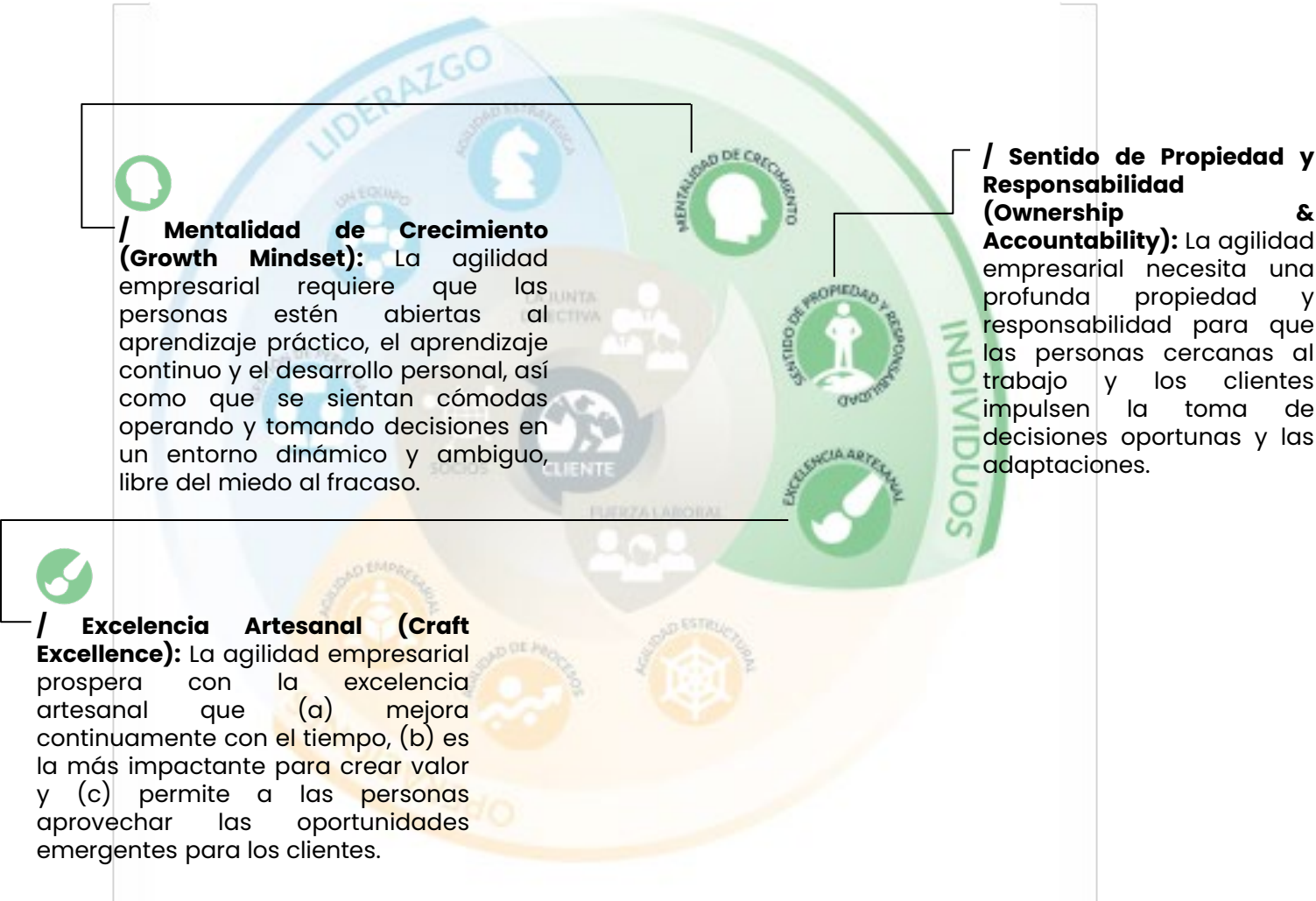
Dominios de Agilidad Empresarial – Operaciones



Fuente: Domains of Business Agility



Dominios de Agilidad Empresarial – Individuos

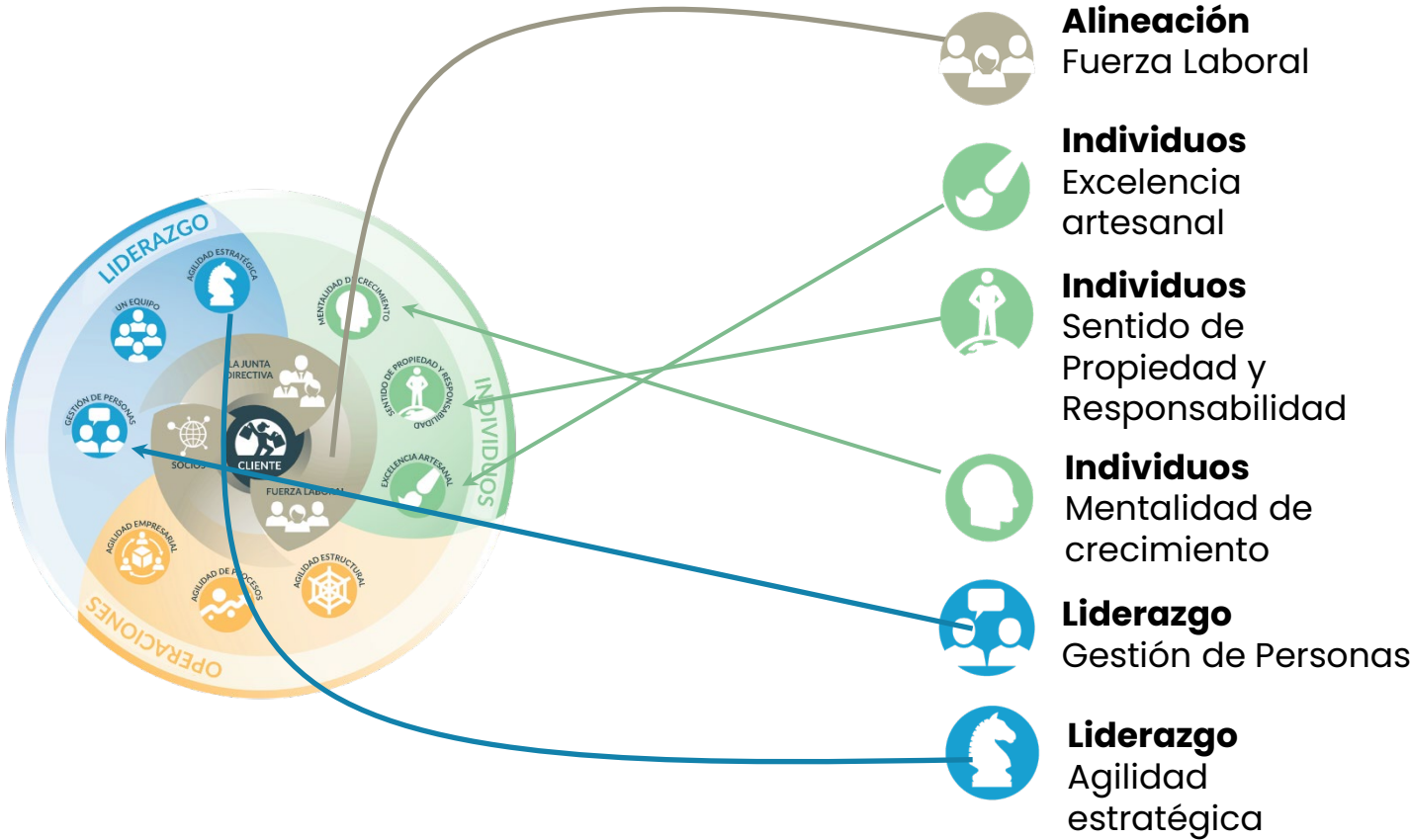


Fuente: Domains of Business Agility



Dominios de la Agilidad Empresarial

Capacidad: La habilidad de cultivar una cultura de aprendizaje y experimentación

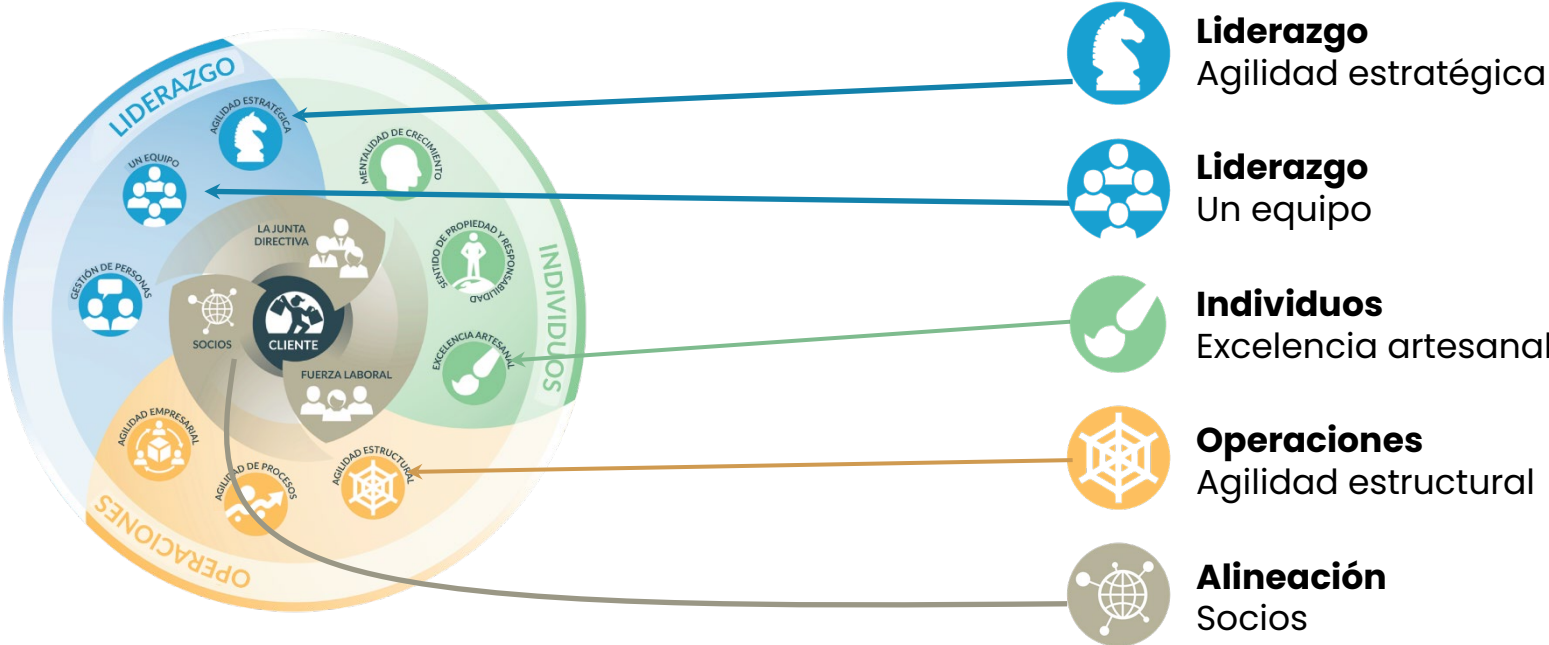


Fuente: Domains of Business Agility



Dominios de la Agilidad Empresarial

Capacidad: La habilidad de aprovechar oportunidades emergentes

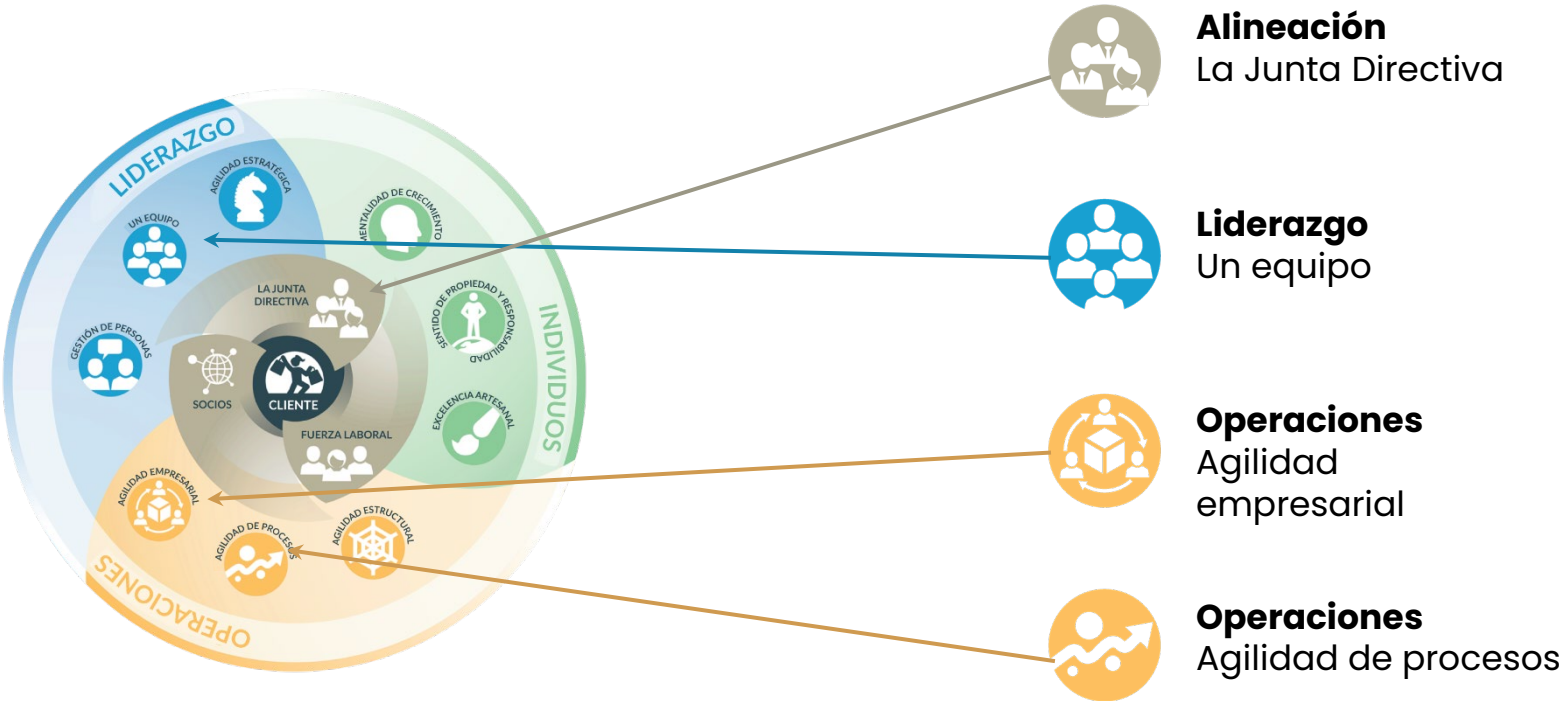


Fuente: Domains of Business Agility



Dominios de la Agilidad Empresarial

Capacidad: La habilidad de financiar de forma adaptativa y dinámica

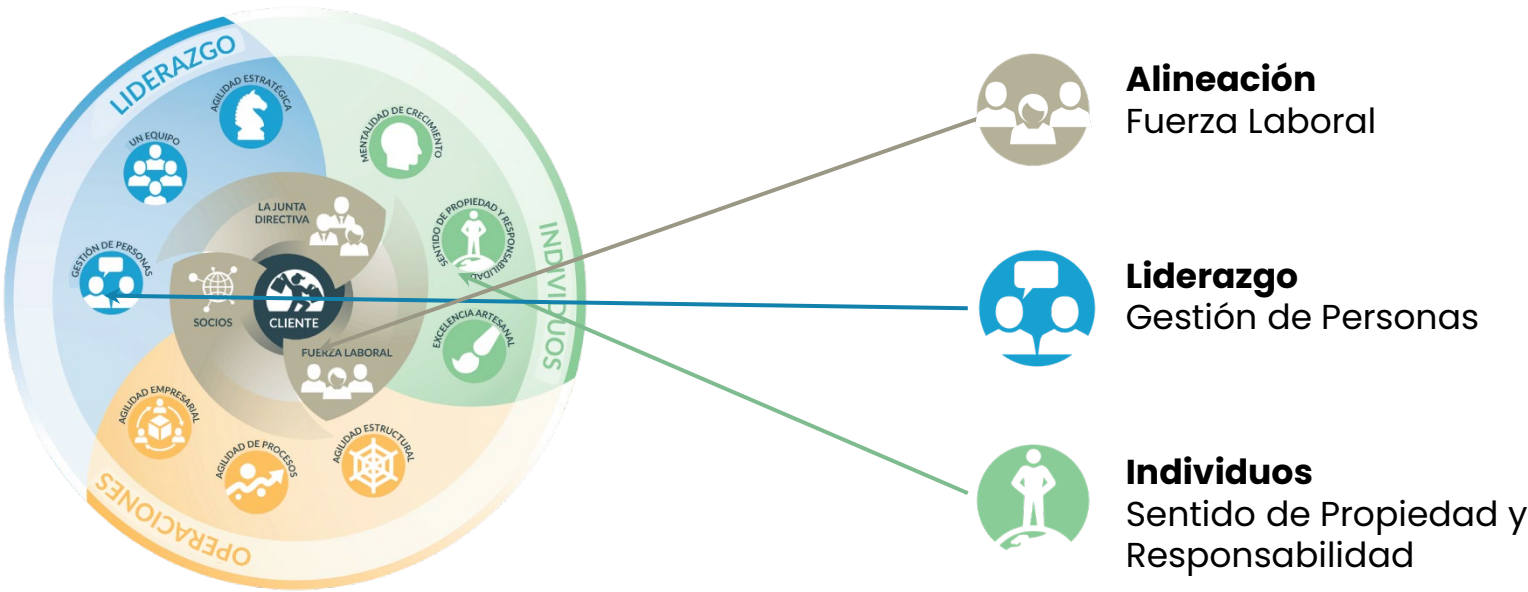


Fuente: Domains of Business Agility



Dominios de la Agilidad Empresarial

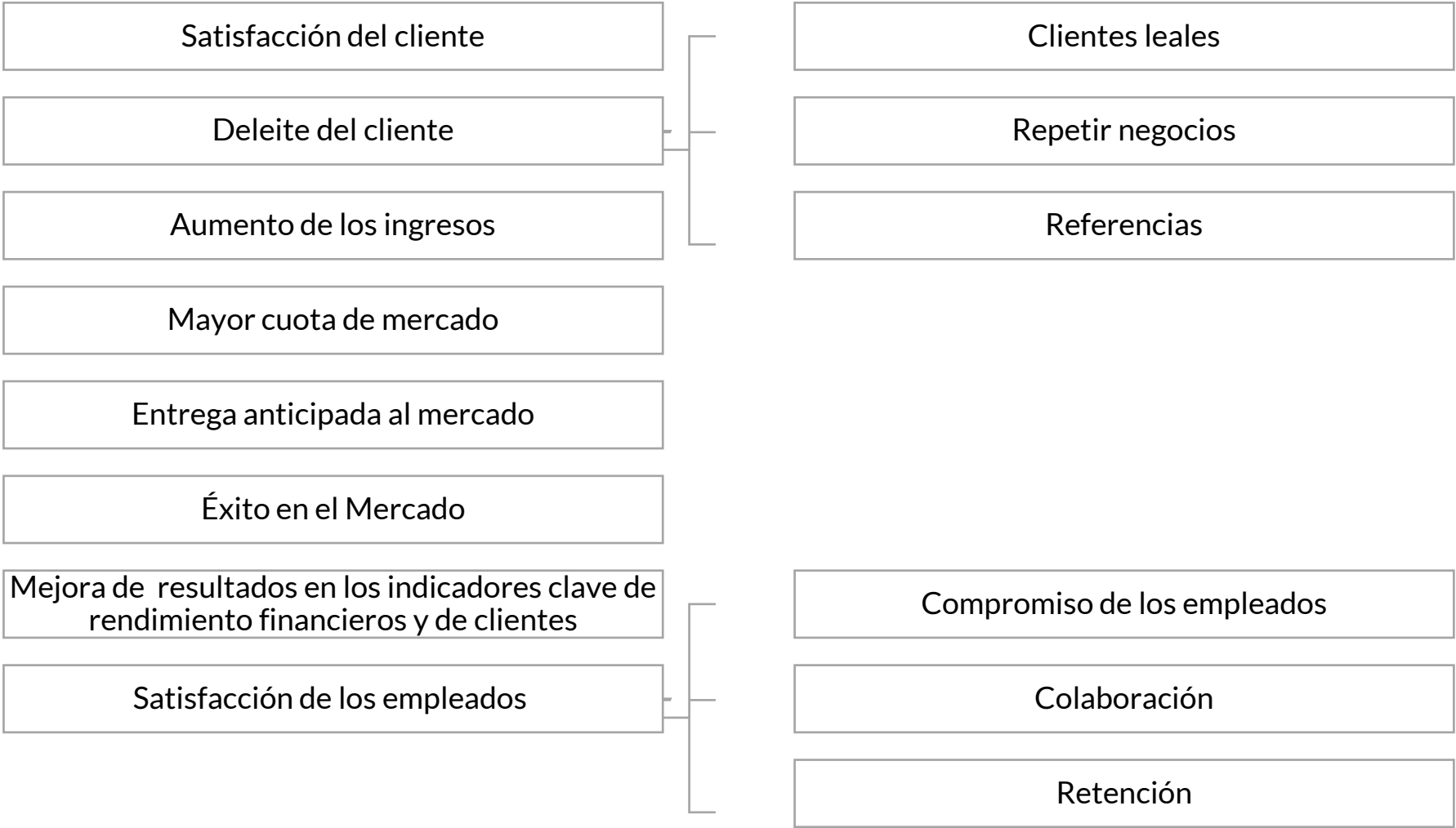
Capacidad: La habilidad de liderar a través del empoderamiento y la influencia



Fuente: Domains of Business Agility



Algunos Beneficios – Agilidad Empresarial



Desafíos para la Agilidad Empresarial

Algunos de los inhibidores más comunes para el éxito de la agilidad empresarial son:



Imposición de arriba hacia abajo de nuevos valores y prácticas a una fuerza laboral poco dispuesta o no preparada.



Simplificación excesiva del viaje hacia una serie de procesos que deben ser "desplegados" y "ampliados" lo más rápido posible, dejando poco tiempo para el aprendizaje o la adaptación en la organización.



Falta de transparencia completa por parte del liderazgo, incluidas las intenciones de los equipos, los objetivos finales, los procesos planificados para lograr esos objetivos y las métricas y cifras comerciales asociadas.



No evaluar el estado actual de las relaciones de trabajo en todos los niveles de la organización. Confianza insuficiente, seguridad psicológica y vías para una comunicación sincera.



No reconocer que el trabajo de todos cambiará, incluidos los ejecutivos y la gerencia, como parte de este viaje, y evitar las conversaciones difíciles y el conflicto potencial con respecto a los cambios necesarios.

Business Agility Institute, 2022. Business Agility Institute. [online] Available at: <https://businessagility.institute/> [Accessed 4 September 2022].



Recap

¿Qué es la agilidad empresarial en palabras simples?

¿Cuáles son los dominios de la agilidad empresarial?

¿Cuáles son los beneficios de la agilidad empresarial?

¿Por qué es tan importante centrarse en el cliente u obsesión por el cliente?



"Lograr un estado de agilidad empresarial significa que toda la organización, no solo el desarrollo, puede ofrecer productos y servicios innovadores y de alta calidad de manera continua y proactiva más rápido que la competencia".

Dean Leffingwell Co-founder Scaled Agile



El Cliente



Dominios de la agilidad empresarial

Propósito	Relaciones	Liderazgo	Individuos	Operaciones
/Cliente	/Consejo de Administración /Fuerza de trabajo /Socios	/Administración de la Gente /Un Equipo /Agilidad Estratégica	/Mentalidad de crecimiento /Excelencia artesanal /Sentido de propiedad y Responsabilidad	/Agilidad Estructural /Agilidad de Procesos /Agilidad empresarial



Introducción al Dominio

El corazón de la agilidad empresarial no es menos que la razón por la que existimos:
nuestro cliente.



Introducción al Dominio – Cliente – Definición

La palabra cliente es un termino muy amplio y dependiendo del contexto organizativo puede significar:

- Un individuo que paga por un bien o servicio para una organización privada
- Un Ciudadano para una organización del sector público
- Una abstracción ("el medio ambiente" o la "comunidad") para una ONG
- En otros contextos, una división separada o individuos dentro de su organización (Cliente Interno) – aunque siempre pensando en el cliente final

No importa quien sea tu cliente final, al final todos los anteriores tiene una cosa en común:

NOS PROPORCIONAN NUESTRO PROPOSITO



Introducción al Dominio – Satisfacción del Cliente

- **El cliente en el centro**
- Todavía sigue siendo importante que obtengamos un beneficio
- **La Junta Directiva debe ser un defensor del cliente**
- Las decisiones tomadas en favor del cliente y en detrimento de los accionistas deben ser apoyadas por la junta directiva y protegidas de cualquier posible reacción negativa del mercado



Pasar de la Teoría a la Práctica: Comprenda a su Cliente

- **Comprenda a su cliente**
- Asegúrese de que toda la organización debe saber quién es el cliente principal y quién es el cliente secundario.
- Datos de ventas y marketing
 - Estudio de mercado
 - Perspectivas etnográficas
 - Buenas conversaciones a la antigua con los clientes
 - Mapeo de Personas y Empatía



Pasar de la Teoría a la Práctica – Desarrollar la Experiencia del Clientes

Desarrolle la experiencia de los clientes (customer journey)

Un recorrido del cliente cuenta la historia de la experiencia de un cliente con la organización.

- Mapeo de la experiencia del cliente
 - Articular los sentimientos y motivaciones del cliente
 - Modo de interacción del cliente
 - Plazos
 - Puntos de entrada y salida

LA EXPERIENCIA / EL VIAJE DEL CLIENTE



Pasar de la Teoría a la Práctica: Generar Confianza

Generar confianza

- Preocupaciones y temores de los clientes
- Cuanta menos confianza tengan nuestros clientes en nosotros, menos ágiles podremos ser
- Aprender de los fracasos - Construyendo una cultura de lecciones aprendidas
- Generar confianza como estrategia intencional



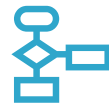
BUILD TRUST



Pasar de la Teoría a la Práctica: Generar Confianza



Credibilidad



Compenetración



Equidad



Integridad



*Compartir
conocimientos*



Ser transparente



*Desempeño
competente*



BUILD TRUST



Pasar de la Teoría a la Práctica: Generar Confianza

Generar confianza

La ecuación de confianza

$$\begin{array}{c} \text{C} \\ \text{Confianza} \end{array} = \frac{\text{Credibilidad} + \text{Confiabilidad} + \text{Intimidad}}{\text{Auto orientación}}$$

Green, C. and Howe, A., 2012. The Trusted Advisor fieldbook. Hoboken, N.J.: Wiley.



Pasar de la Teoría a la Práctica: Generar Confianza

Generar confianza

- "La confianza a menudo se basa en la percepción y la opinión pública, en lugar de la realidad".



BUILD TRUST



Pasar de la Teoría a la Práctica: Generar Confianza

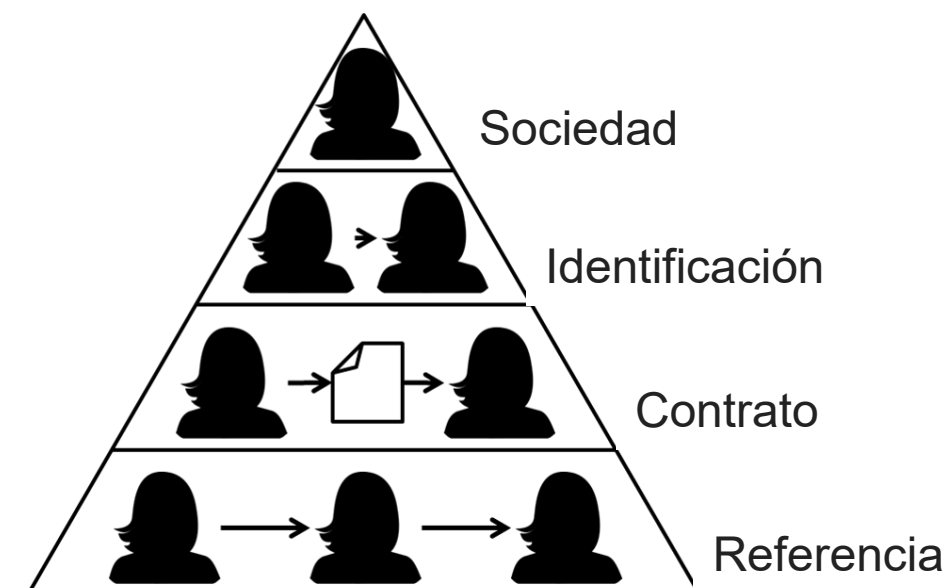
Construir confianza - La pirámide de confianza

Referencia: Esta es la forma más baja de confianza y existe cuando la confianza entre las partes se basa en la referencia de un tercero de confianza mutua.

Contrato: Este es el nivel más común de confianza, y la mayoría de las relaciones no se extienden más allá de esto. Esto existe cuando las partes crean contratos jurídicamente vinculantes como el mecanismo central para permitir la confianza entre ellas.

Identificación: Este nivel de confianza se crea con el tiempo donde las partes tienen la oportunidad de trabajar juntas y generar confianza basada en experiencias personales.

Sociedad (Partnership): Este es el nivel más alto de confianza entre dos partes y existe cuando ambas partes comparten los mismos objetivos y resultados. Esto puede tomar la forma de una sociedad estratégica o estructura similar.



Medición de la Madurez de la Agilidad de su Negocio



Gatear

Utilizamos análisis detallados para comprender el uso y los requisitos de nuestros productos y / o servicios por parte de nuestros clientes.



Caminar

Hemos comenzado a utilizar herramientas como mapas de empatía, mapas de experiencias del cliente y personas definidas para comprender a nuestro cliente. Tenemos medidas objetivas del valor de extremo a extremo que podemos crear para ellos.



Correr

Entendemos las experiencias, necesidades y misión de nuestros clientes a través del compromiso directo con ellos. Por lo tanto, hemos desarrollado una profunda empatía que guía nuestras decisiones comerciales para satisfacer sus expectativas.



Volar

Nuestros productos y servicios resuenan constantemente con nuestros clientes y pueden deleitarlos de una manera medible.

Fuente: Domains of Business Agility



Medición de la Madurez de la Agilidad de su Negocio



El cliente como propósito

Gatear

Nuestra visión estratégica está claramente alineada con el valor del cliente, sin embargo, las decisiones operativas tienden a priorizar las ganancias de la empresa.

Caminar

Hemos desarrollado una visión clara del valor del cliente que guía las decisiones en todos los niveles de la organización y crea una cultura de orientación al cliente.

Correr

Existe una fuerte alineación entre lo que quieren los accionistas, ejecutivos, miembros del equipo y clientes.

Volar

Nuestra estructura organizativa, políticas y procedimientos incentivan a nuestros equipos a actuar siempre en el mejor interés del cliente. Cuando hay una compensación entre lo que es bueno para el cliente y lo que es bueno para la empresa, priorizamos al cliente.

Fuente: Domains of Business Agility



Prácticas, Métodos y Marcos

Estas son algunas de las prácticas, métodos y marcos que son relevantes para el Dominio del Cliente.

- Experiencias del cliente
- Pensamiento de diseño
- Diseño centrado en el ser humano
- Perfiles de resultados / OKR
- Lean Experiment Canvas
- Bucle Mobius

En inglés:

- Customer Journeys
- Design Thinking
- Human Centered Design
- Outcome Profiles / OKRs
- Lean Experiment Canvas
- Mobius Loop



Relaciones

Dominios de la agilidad empresarial

Propósito	Relaciones	Liderazgo	Individuos	Operaciones
/Cliente	/Consejo de Administración /Fuerza de trabajo /Socios	/Administración de la Gente /Un Equipo /Agilidad Estratégica	/Mentalidad de crecimiento /Excelencia artesanal /Sentido de propiedad y Responsabilidad	/Agilidad Estructural /Agilidad de Procesos /Agilidad empresarial



Relaciones: Fuerza laboral

- Introducción al dominio
- Seguridad psicológica
- Plan de incentivos
- Atracción y desarrollo de talento
- Prácticas, métodos y marcos

Relaciones: Junta Directiva (Board of Directors)

- Introducción al dominio
- Gobernanza adaptativa (ágil)
- Representar al cliente
- Métricas y transparencia de la información
- Prácticas, métodos y marcos

Relaciones: Socios externos

- Introducción al dominio
- Agilidad en adquisiciones
- Crear el ecosistema
- Prácticas, métodos y marcos



"Los tres dominios dentro de la dimensión de relaciones proporcionan contexto para su organización".

"Las definiciones cambian según el tipo de organización (por ejemplo, empresa privada, empresa pública, organización sin fines de lucro, organización gubernamental, etc.)".



- La **Fuerza Laboral** es responsable de entregar valor a los clientes. La **Junta Directiva** es la máxima expresión de la intención y propiedad de los accionistas.
- Los **Socios Externos** son los proveedores, distribuidores y otros socios estratégicos que permiten su negocio.

Relaciones: Fuerza Laboral (Workforce) – Introducción al Dominio

"La agilidad empresarial requiere una fuerza laboral alineada con la misión, apasionada y empoderada, construida por personas con un fuerte ajuste cultural y potencial para un puesto específico".



Relaciones: Fuerza laboral – Introducción al Dominio

Fuerza Laboral (Workforce)

que crea la experiencia del cliente que, en última instancia, ofrece ese valor.

Negocio

Crea valor para tus clientes.



Relaciones: Fuerza Laboral (Workforce) – Introducción al Dominio

Fuerza Laboral (Workforce):



Empleados comprometidos

Los empleados comprometidos y felices permanecen más tiempo, aprenden más y generan ideas innovadoras.



Objetivo

El objetivo es desarrollar una Fuerza Laboral innovadora, comprometida, empoderada y ágil.



Políticas de apoyo

Políticas de recursos humanos y gobernanza que apoyan:

- Ambiente de trabajo seguro
- Empoderar a las personas
- Comprometerse



Relaciones: Fuerza Laboral (Workforce) – Introducción al Dominio

¿Reclutas para el ajuste cultural y la mentalidad?

¿Todos, desde los altos ejecutivos hasta los nuevos contratados, están visiblemente sujetos a los mismos estándares?

¿Sus procesos de gestión del talento y el rendimiento realmente están marcando la diferencia para los empleados?

¿Son sus empleados sus defensores más fuertes?

Cuando se gestiona la salida de un empleado que renuncia, ¿lo trata con el mismo respeto y cuidado que cuando se unió?

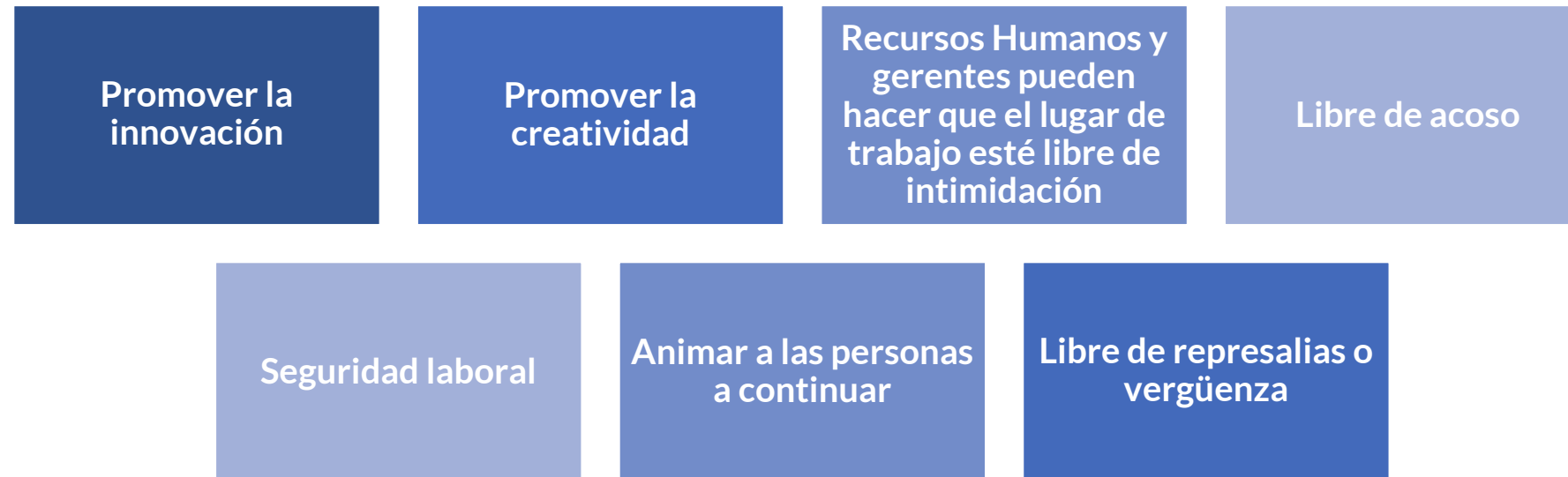
¿Todos asumen la responsabilidad personal en la salud financiera de la empresa?



<https://www.forbes.com/sites/roddwagner/2017/02/27/happy-employees-equal-happy-customers-well-yes-but-its-complicated/#1110a2f77c6e>



Relaciones: Fuerza Laboral (Workforce) – Seguridad Psicológica



Relaciones: Fuerza Laboral (Workforce) – Plan de Incentivos

"Los contratos de trabajo tradicionales y los programas de recompensas son ineficaces, e incluso contradictorios, para incentivar a su Fuerza Laboral".



Relaciones: Fuerza Laboral (Workforce) – Plan de Incentivos

"Bonificaciones anuales basadas en el rendimiento que pueden socavar la colaboración y el compromiso efectivo".



Relaciones: Fuerza Laboral (Workforce) – Plan de Incentivos

Organizaciones ágiles



Motivaciones intrínsecas

Incentivos con miras al futuro y Recompensas retroactivas



Relaciones: Fuerza Laboral (Workforce) – Plan de Incentivos

*Los incentivos
impulsan el
comportamiento
actual*

*Las recompensas
se convierten en
los incentivos del
mañana*



Relaciones: Fuerza Laboral (Workforce) – Plan de Incentivos

Líderes:



Debe personalizar los incentivos y recompensas para cada miembro del equipo



Asegurar que los incentivos y recompensas continúen siendo percibidos como justos



Relaciones: Fuerza Laboral (Workforce) – Atracción y Desarrollo de Talento

- El desarrollo de la Fuerza Laboral existente es solo una parte del enfoque
- La identificación, el reclutamiento y la incorporación de nuevos empleados requieren un nuevo enfoque en la cultura, la mentalidad y la diversidad.
- El proceso de reclutamiento debe ser capaz de identificar características culturales valiosas en los nuevos candidatos



Relaciones: Fuerza Laboral (Workforce) – Atracción y Desarrollo de Talento

Organizaciones ágiles (Maduras)

Contratar por potencial y cultura, en lugar de llenar una descripción específica del trabajo

De naturaleza conductual, más que técnica.

Los trabajos del futuro se diseñarán en torno a competencias transversales



Relaciones: Fuerza Laboral (Workforce) – Atracción y Desarrollo de Talento

Impacto de una contratación incorrecta

- Pérdida de productividad
- Costos directos de contratación
- Reentrenamiento



Relaciones: Fuerza Laboral (Workforce) – Medición de la Madurez de la Agilidad de su Negocio



Políticas de participación

Gatear

Al menos una de las políticas de incorporación/desconexión, reclutamiento, incentivos, compensación o gestión del desempeño está diseñada específicamente para involucrar a la fuerza laboral y la mayoría de los empleados la considera justa.

Caminar

Cada una de las políticas de incorporación/desconexión, reclutamiento, incentivos, compensación y gestión del desempeño está diseñada específicamente para involucrar a la fuerza laboral y la mayoría de los empleados las consideran justas.

Correr

Las políticas de incorporación/desconexión, reclutamiento, incentivos, compensación y gestión del desempeño son altamente adaptables y satisfacen las necesidades de cada empleado individual (sin dejar de ser justas para todos).

Volar

Los empleados diseñan y administran las políticas de contratación, incentivos, compensaciones y gestión del desempeño.



Relaciones: Fuerza Laboral (Workforce) – Medición de la Madurez de la Agilidad de su Negocio



Gatear

Todos los empleados tienen la misma oportunidad de voz y reconocimiento (y que no está dominada por unos pocos vocales)..



Caminar

Todas las personas se sienten psicológicamente seguras en nuestra organización.

Humilde y feliz



Correr

Hay un ambiente de aprecio donde las personas son recompensadas regularmente por su colaboración y amabilidad por parte de sus compañeros.



Volar

La retención de jugadores de equipo altamente calificados es extremadamente alta y las personas eligen quedarse y trabajar para una organización tan excelente.



Relaciones: Fuerza Laboral (Workforce) – Prácticas, Métodos y Marcos

Estas son algunas de las Prácticas, métodos y marcos que son relevantes para el Dominio Fuerza Laboral.

Retrospectivas

Autogestión

Recursos humanos ágiles
(por ejemplo, recursos
humanos de
autoservicio,
retroalimentación de
360 °)

Gamificación



"Si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes".



Relaciones: La Junta Directiva – Introducción al Dominio

"La agilidad empresarial requiere una relación abierta, de 2 vías, entre los líderes de una organización y la junta directiva; Basado en el enfoque en el cliente y el éxito a largo plazo, lo que permite a los líderes de la compañía ir tras apuestas a largo plazo, en lugar de victorias a corto plazo".



Relaciones: La Junta Directiva – Introducción al Dominio

"Independientemente de la estructura, la Junta tiene la responsabilidad fiduciaria final de la salud financiera, la operación continua y el cumplimiento normativo de la organización".

La Junta Directiva puede ser entendida de una manera muy amplia como:

- Dueños de negocios para una organización privada
- Una junta elegida por los accionistas para una corporación que cotiza en bolsa
- Junta elegida por un miembro para una asociación o sin fines de lucro.



Relaciones: La Junta Directiva – Introducción al dominio

Una junta ágil es solo sutilmente diferente de las organizaciones tradicionales.

La junta sigue siendo responsable del cumplimiento normativo y la salud financiera, pero esta vez a través de la perspectiva de una organización ágil y adaptable.

La gobernanza y el cumplimiento ya no solo significan planes anuales e informes trimestrales. En cambio, significa objetivos a largo plazo con planificación e informes continuos y adaptables.



Relaciones: La Junta Directiva – Introducción al Dominio

Este nuevo enfoque de la junta tiene implicaciones significativas para los KPI del negocio; Alejarse del enfoque a corto plazo en los informes trimestrales de ganancias hacia un enfoque a largo plazo en generar confianza en el cliente y medir los resultados comerciales contra el éxito del cliente.



CUSTOMER FOCUS

- Customer focus
- Keeseleh nand coatiire
- Eveoulerr bels
- Customer foae cusscce iir
- Prolearnse bey
- Eooeomen toredr



Relaciones: La Junta Directiva – Introducción al Dominio

Desafíos de la junta:



Comprender las necesidades del cliente

(comunidad y sociedad)



Entender Fuerza Laboral
(Workforce)



Exhibir una mentalidad ágil

Prioriza la adaptabilidad del mercado

Defensa del cliente

Disposición para experimentar



Relaciones: La Junta Directiva – Gobernanza Ágil

"Su objetivo es promover una cultura ágil, comenzando desde la junta directiva, para seguir siendo adaptable en un mercado ambiguo".





Relaciones: La Junta Directiva – Gobernanza Ágil

La Junta Directiva debe establecer el estándar para la gobernanza adaptativa.

Enfocarse en resultados empresariales, en lugar de productos específicos

Crear un entorno para realizar experimentos e investigaciones de mercado y aprender de ellos

Decisión en beneficio del cliente / impacto en el accionista

Métricas organizativas (KPI u OKR) -> Resultados del cliente



Relaciones: La Junta Directiva – Gobernanza Ágil

"La junta debe trabajar estrechamente con el ejecutivo para mantenerse informado y tomar decisiones apropiadas de gobernanza".

Aplicar una mayor diligencia debida a la gobernanza.



Relaciones: La Junta Directiva – Representar al Cliente



La Junta Directiva es la parte de la organización más alejada del cliente. En una transformación de agilidad empresarial, haga un esfuerzo para llevar la Junta Directiva al cliente.



Comprender el mandato operativo de la organización y los desafíos actuales del mercado.



La junta tiene el deber de desafiar a los ejecutivos en sus prácticas estratégicas y presupuestarias.



Asegurar que la organización permanezca ágil y pueda pivotar cuando sea necesario para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.



Relaciones: La Junta Directiva – Garantizar la Transparencia de la Información



Herramientas como una sala de visibilidad empresarial son un medio eficaz para mejorar la transparencia general.



La junta necesita acceso regular a la información relevante de toda la organización.



Mantenerse al tanto de los requisitos de divulgación reglamentaria



Relaciones: La Junta Directiva – Medición de la Madurez de la Agilidad de su Negocio



Enfoque de la Junta Directiva

Gatear

El enfoque de la junta está en una combinación de resultados a corto plazo (para complacer a los accionistas) e inversiones a largo plazo (para asegurar una relevancia continua en el mercado).

Caminar

La junta se ha tomado el tiempo para comprender verdaderamente las necesidades del cliente. Aunque permanezca enfocado en resultados a corto plazo y beneficios a largo plazo.

Correr

La junta alienta a los ejecutivos a enfocarse en el cliente. Sin embargo, vuelven a centrarse en las ganancias cada vez que hay una caída a corto plazo en el mercado.

Volar

La junta alienta a los ejecutivos a enfocarse en el cliente a pesar de las caídas a corto plazo que podrían molestar a los accionistas o al mercado.

Fuente: Domains of Business Agility

BAPC® Versión 112022



Relaciones: La Junta Directiva – Medición de la Madurez de la Agilidad de su Negocio



Medir lo que importa

Gatear

Hemos eliminado las medidas de la competencia y la vanidad de nuestros KPI organizacionales. Nuestro enfoque está en las medidas que son "importantes"; es decir, si la medida cambia, hay un impacto real en nuestra organización.

Caminar

Medimos e incentivamos medidas de transformación (como el cambio cultural, la experimentación o el fracaso) para alentar a nuestros equipos a probar cosas nuevas.

Correr

Damos a las medidas de personas (por ejemplo, la satisfacción del cliente) el mismo enfoque, atención e incentivos que las medidas "duras" (por ejemplo, los ingresos y las ganancias).

Volar

Nuestro cuadro de mando corporativo y el informe anual demuestran claramente el impacto (o valor) cuantitativo que hemos aportado a nuestros clientes, que también es representativo de cómo incentivamos a nuestros ejecutivos.

Fuente: Domains of Business Agility



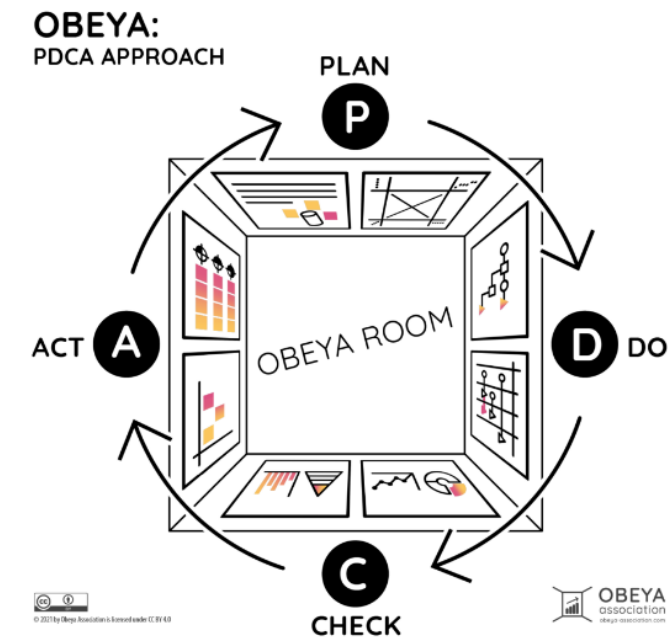
Relaciones: La Junta Directiva – Prácticas, Métodos y Marcos

Estas son algunas de las Prácticas, métodos y marcos que son relevantes para el Dominio de la Junta.

Perfiles de
resultados y
OKR

Salas de
visibilidad
empresarial

Habitaciones
OBEYA



Relaciones: Socios Externos – Introducción al Dominio

"La agilidad empresarial requiere asociaciones diseñadas con flexibilidad e impulsadas por el valor del cliente para que tanto una organización como sus socios puedan adaptarse de manera coordinada y complementaria, en lugar de una serie de transacciones contractuales".



Relaciones: Socios Externos- Introducción al Dominio

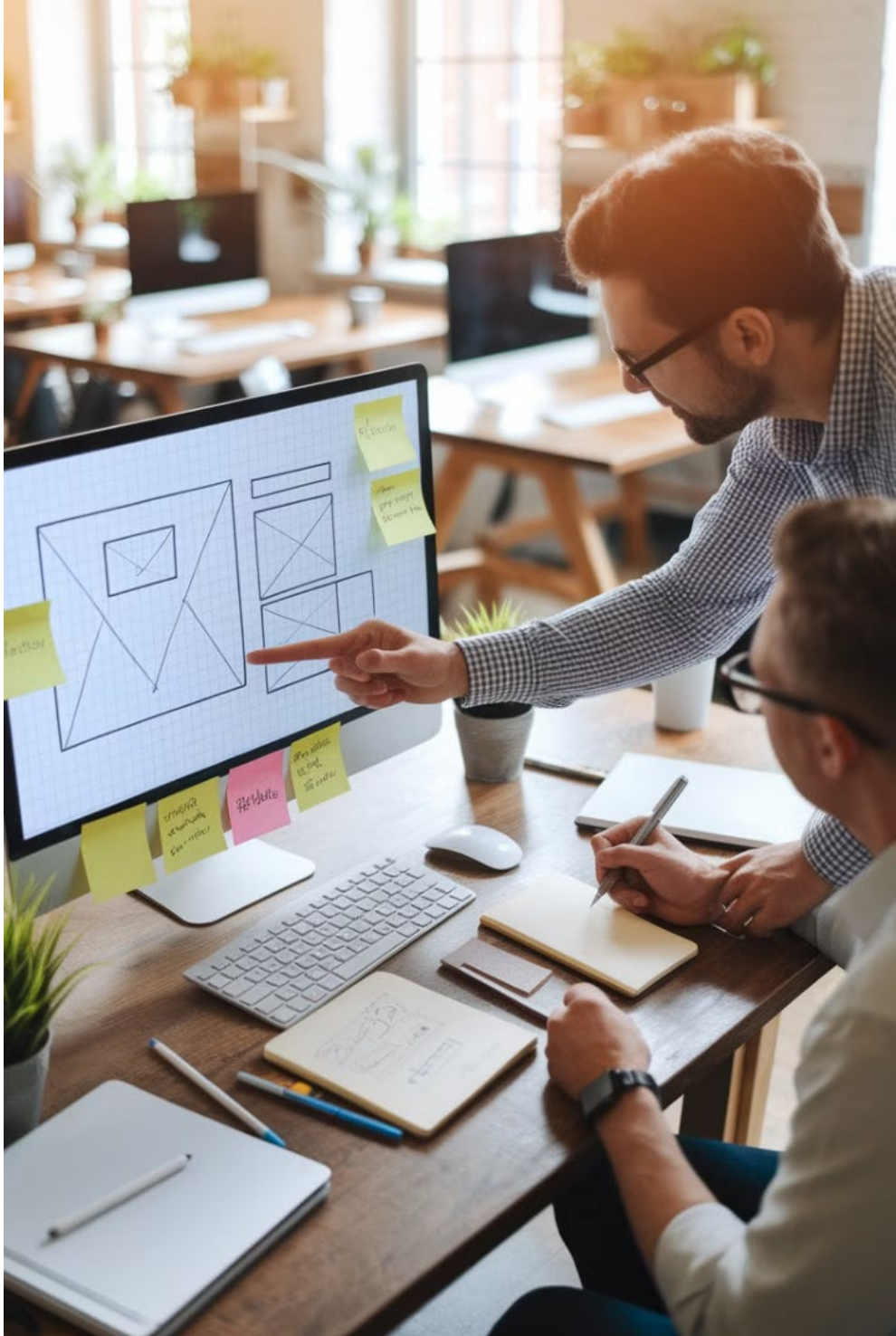
Socios del Ecosistema

- Vendedores
- Distribuidores
- Minoristas
- Proveedores

Estos socios permiten entregar productos y servicios a sus clientes.

La agilidad de estos socios limita la agilidad del negocio. (por ejemplo, adaptabilidad del mercado).





Relaciones: Socios Externos- Introducción al Dominio

Socios del ecosistema

Diseñar procesos de interfaz como:

- Adquisiciones
- Contratos
- Gestión del cambio
- Comunicación

Para permitir agilidad en la relación

Criterios de selección de socios

Selecione socios, no solo en competencia y precio, sino también en adaptabilidad.



Relaciones: Socios Externos

"Su objetivo es garantizar que todo su ecosistema de socios permita la agilidad empresarial, en lugar de restringirla".



Relaciones: Socio Externo – Adopta la Adquisición Ágil

Diseñe procesos de adquisición para seleccionar socios que puedan adaptarse rápidamente al cambio al tiempo que proporcionan claridad sobre los resultados comerciales.

La adopción de prácticas como Lean-Agile Procurement puede aportar transparencia y claridad al proceso de adquisición para todas las partes.



Relaciones: Socios Externos– Desarrollar Contratos Ágiles

"En cualquier entorno complejo, el contrato estándar de precio / alcance / tiempo fijo nunca ha funcionado. Desarrolle nuevas formas de contrato con sus socios para asegurarse de que puedan manejar con gracia la ambigüedad y el cambio."

Los contratos como precio fijo / alcance variable, tiempo y materiales, y precio fijo + restricciones fijas (por ejemplo, calidad, ROI, resolución de defectos, MTTR, etc.) son más adecuados para socios estratégicos".



Relaciones: Socios Externos– Socios a Bordo

Construir un programa de incorporación de uno o dos días para articular claramente; Logística básica (por ejemplo, cómo se le paga y quién puede ayudar), sus formas de trabajar, por qué eligió trabajar de esa manera, las expectativas de la asociación y sus valores y misión organizacionales.



Medición de la Madurez de la Agilidad de su Negocio



Gatear

Admitimos diferentes tipos de compromisos y contratos (p. ej., precio fijo y alcance variable) según el nivel de confianza que tengamos con un socio.



Caminar

Nuestros contratos y procesos de adquisición requieren y respaldan la ambigüedad, la incertidumbre y la agilidad de nuestros proveedores.



Correr

Hemos integrado a nuestros socios de la cadena de suministro en nuestros procesos de planificación estratégica y presupuestación.



Volar

Somos capaces de construir asociaciones estratégicas basadas en resultados comerciales compartidos (por ejemplo, contratos de energía por hora o basados en resultados) con nuestros socios y proveedores de confianza.

Red y cadena de suministros

Fuente: Domains of Business Agility



Medición de la Madurez de la Agilidad de su Negocio



Admitimos diferentes tipos de compromisos y contratos (p. ej., precio fijo y alcance variable) según el nivel de confianza que tengamos con un socio.



Caminar

Nuestros contratos y procesos de adquisición requieren y respaldan la ambigüedad, la incertidumbre y la agilidad de nuestros proveedores.

Ecosistema de Socios



Correr

Hemos integrado a nuestros socios de la cadena de suministro en nuestros procesos de planificación estratégica y presupuestación.



Volar

Somos capaces de construir asociaciones estratégicas basadas en resultados comerciales compartidos (por ejemplo, contratos de energía por hora o basados en resultados) con nuestros socios y proveedores de confianza.

Fuente: Domains of Business Agility



Relaciones: Socios externos

Prácticas, Métodos y Marcos

Las siguientes prácticas, métodos y marcos son aplicables al Dominio de los Socios:

- Contratos ágiles
- Lean
- Compras Lean-Agile



Liderazgo

Dominios de la agilidad empresarial

Propósito	Relaciones	Liderazgo	Individuos	Operaciones
/Cliente	/Consejo de Administración /Fuerza de trabajo /Socios	/Administración de la Gente /Un Equipo /Agilidad Estratégica	/Mentalidad de crecimiento /Excelencia artesanal /Sentido de propiedad y Responsabilidad	/Agilidad Estructural /Agilidad de Procesos /Agilidad empresarial



Liderazgo

Gestión de Personas

- Introducción al dominio
- Desarrollar una mentalidad ágil
- Construir empatía
- Delegar resultados
- Prácticas, métodos y marcos

Un equipo

- Introducción al dominio
- Comunicar el propósito mayor
- Contrato social del equipo
- Obtener compromiso
- Prácticas, métodos y marcos

Agilidad estratégica

- Introducción al dominio
- Innovación en el mercado
- Crear una estrategia viable
- Prácticas, métodos y marcos



Liderazgo: Gestión de Personas – Introducción al Dominio

Liderazgo

El liderazgo es una mentalidad con capacidades y técnicas asociadas.

Líderes ágiles (que pueden no ser gerentes) que orquestan y guían a la organización hacia la agilidad empresarial

Gestión de personas

Define la relación entre los individuos y la autoridad.

Un equipo

Es una cultura de colaboración respaldada por la comunicación y la transparencia entre individuos, equipos y divisiones.

Agilidad estratégica

Da forma a cómo una organización ágil establece, comunica y pone en práctica una visión de mercado adaptativa.



Liderazgo: Gestión de Personas – Introducción al Dominio

La agilidad empresarial exige que los líderes recluten, contraten, promuevan y desarrollen personas con un fuerte ajuste para el potencial futuro y la alineación de la misión, en lugar de adaptarse a la posición.



Liderazgo: Gestión de Personas – Introducción al Dominio

Gerentes de Personas son:



Coaches y Mentores

- Motivan a las personas
- Resuelven conflictos
- Eliminan impedimentos
- Comunican la visión corporativa



La cultura de la organización vive a través de los gestores de personas

Los gestores de personas son diferentes a los gerentes de procesos



Liderazgo: Gestión de Personas – Introducción al Dominio

Auto-organización

Equipos o divisiones donde todos asumen la responsabilidad gerencial.

"Su objetivo es crear una capa de gestión de apoyo".



Liderazgo: Gestión de Personas – Desarrollar una Mentalidad Ágil

Una mentalidad y cultura ágiles es un principio fundamental de la agilidad empresarial.

Los gerentes deben liderar con el ejemplo y mostrar una mentalidad ágil a sus equipos.



Rediseñar las directrices corporativas y las estructuras de gobierno para fomentar una mentalidad desarrollada.



Liderazgo: Gestión de Personas – Construir Empatía

La empatía, la capacidad de comprender y correlacionarse con los sentimientos, pensamientos y experiencias de otro individuo, es una habilidad fundamental para los líderes de todas las organizaciones.

"Los líderes ágiles deben ser capaces de relacionarse con aquellos a quienes desean influir para tener éxito".

Cambia de una estructura de comando y control de arriba hacia abajo.

- Se delega autoridad
- Autogestión
- Influencia y persuasión





Liderazgo: Gestión de Personas – Delegar Resultados

- Cambiar de delegar acciones a delegar resultados.
- Contrata a grandes personas y espera que sean profesionales, competentes y desarrollen experiencia.
- La decisión operativa de qué trabajo hacer (y cuándo) debe sentarse con el equipo.
- El gerente de personas comunica la visión estratégica, establece el resultado comercial y las métricas asociadas, y luego se asegura de que el equipo tenga todo lo que necesita para lograr el resultado.



Liderazgo: Gestión de Personas



Gatear

Los gerentes se preocupan de que las personas tengan habilidades relevantes y actualizadas y que sean competentes para hacer su trabajo.



Caminar

Los gerentes entrenan a las personas y desarrollan habilidades y comportamientos complementarios (p. ej., diversidad e inclusión, resiliencia, reconocimiento de sesgos cognitivos, etc.).



Correr

Los gerentes invierten activamente en comprender a la persona en su totalidad; más allá de las habilidades y capacidades.



Volar

Los gerentes creen que parte de su rol es desarrollar personas (por ejemplo, a través de comentarios claros y constructivos) para que sean la mejor versión de sí mismos.

Postura Gerencial



Fuente: Domains of Business Agility



Liderazgo: Gestión de Personas



Gatear

Los gerentes se preocupan de que las personas tengan habilidades relevantes y actualizadas y que sean competentes para hacer su trabajo.



Caminar

Los gerentes entrenan a las personas y desarrollan habilidades y comportamientos complementarios (p. ej., diversidad e inclusión, resiliencia, reconocimiento de sesgos cognitivos, etc.).

Autonomía y Delegación



Correr

Los gerentes invierten activamente en comprender a la persona en su totalidad; más allá de las habilidades y capacidades.



Volar

Los gerentes creen que parte de su rol es desarrollar personas (por ejemplo, a través de comentarios claros y constructivos) para que sean la mejor versión de sí mismos.



Fuente: Domains of Business Agility



Liderazgo: Gestión de Personas – Prácticas, Métodos y Marcos

Las siguientes son algunas de las Prácticas, métodos y marcos que son relevantes para el Dominio de Gestión de Personas.

- Liderazgo de servicio
- Liderazgo de apoyo
- Liderazgo basado en la intención

- Scrum
- Sociocracia / Holocracia
- Management 3.0

- OKR (Objetivos y Resultados Clave)



Liderazgo: Un equipo – Introducción al Dominio

"La agilidad empresarial requiere una mentalidad de un solo equipo de esfuerzos co-creativos para lograr objetivos compartidos que abarquen funciones, equipos y divisiones dentro de la organización".



Liderazgo: Un equipo – Introducción al Dominio

Liderazgo: Un equipo

Se entiende que una organización ágil está diseñada para colaborar.

- Estructura organizativa
- Procesos de trabajo
- La forma en que el mercado está comprometido

Mantener los equipos pequeños es crucial cuando se habla de la complejidad de la colaboración en una organización ágil.

7±2 es un tamaño comúnmente aceptado.



Liderazgo: Un equipo – Introducción al Dominio

"Fundamental para una colaboración efectiva es la transparencia predeterminada de la información, las decisiones y las relaciones para proporcionar una base sólida para la confianza y el respeto entre clientes, compañeros y líderes".

Las personas tienen la capacidad de saber lo que está sucediendo en sus organizaciones para que puedan tomar decisiones adecuadas aunque no tengan que conocer cada detalle.

También tienen la capacidad de ser transparentes dentro de la organización y no con la competencia. Esto es lo que hace que un verdadero One Team.



Liderazgo: Un Equipo

Objetivo

Su objetivo es desarrollar una mentalidad de un solo equipo en la medida en que esta idea se vuelva más importante que la lealtad divisional.

Herramientas y prácticas

- Contratos sociales
- Programación en parejas/Trabajo en pareja
- Herramientas de visualización (como tableros Kanban, gráficos de evolución o diagramas de flujo acumulativo)





Liderazgo: Un Equipo – Comunicar el Propósito Mayor

La gente necesita aceptar el propósito de la organización en general.

¿Qué valor aporta su negocio a la comunidad?

¿Cuál es el lugar de su empleado en la sociedad y es algo de lo que pueden estar orgullosos?

"Si las personas pueden identificar el propósito en lo que hacen, es más probable que se unan en torno a sus colegas y el trabajo para lograr un resultado común".



Liderazgo: Un Equipo – Constituya el Equipo

Estatuto de Liderazgo: Un equipo

Definir objetivos comunes y formas de trabajar a través de un estatuto de equipo (team charter).

El estatuto articula clara y públicamente la dirección del equipo, así como su membresía y alcance, reglas de operación y límites acordados.

A través de este proceso, el equipo puede comenzar a desarrollar una cultura de honor y respeto mutuo.



Liderazgo: Un Equipo – Gane Participación (Buy-In)

-  Mantener los equipos pequeños
-  Cultura de "estar en desacuerdo pero comprometerse"
-  Mostrar valor con pequeños experimentos que ofrecen resultados tangibles
-  Eliminar la política
-  Desarrollar sentido de responsabilidad
-  Compartir aprendizaje nuevos aprendizajes y conocimientos de sus éxitos y fracasos



Liderazgo:Un equipo



Gatear

La información relevante está disponible para cualquiera que la requiera, pero el proceso para obtener acceso es engorroso y burocrático.



Caminar

Todas las personas tienen acceso a información clave y decisiones estratégicas para que puedan tomar las decisiones adecuadas.

Transparencia y uso compartido
y Delegación



Correr

Contamos con sistemas para promover la transparencia y el intercambio de información en todos los niveles de nuestra organización. Las personas tienen la capacidad de extraer cualquier información relevante que necesiten para tomar decisiones o generar valor.



Volar

La organización opera con una cultura de transparencia para toda la información no confidencial. Esto incluye decisiones, justificación de la decisión, estrategia comercial, métricas comerciales, estado del trabajo y (con el acuerdo del empleado) información sobre salarios.



Fuente: Domains of Business Agility



Liderazgo: un equipo



Gatear

Los líderes se enfocan en su propio silo, pero compartirán información activamente para ayudar a otros equipos.



Caminar

Los líderes ya no se enfocan en su propio silo, sino en toda la organización. Se espera (y está dispuesto) a brindar ayuda a cualquier equipo.



Correr

Los líderes intentan operar como un solo equipo. Sin embargo, los sistemas y estructuras comerciales (p. ej., medidas comerciales) no están completamente alineados.



Volar

Los ejecutivos de la empresa diseñan activamente sistemas y estructuras para garantizar que operen como un solo equipo (por ejemplo, con objetivos comunes) hacia la experiencia del cliente objetivo.

Unidad de propósito



Fuente: Domains of Business Agility



Liderazgo: Un equipo – Prácticas, Métodos y Marcos

Las siguientes son algunas de las prácticas, métodos y marcos que son relevantes para el dominio One Team.



Retrospectivas



**Sociocracia /
Holocracia**



**Contratos
Sociales**



**Pensamiento
sistémico**



**Teoría de
restricciones**



**Dinámica
espiral**



Liderazgo: Agilidad Estratégica – Introducción al Dominio

Liderazgo: Agilidad estratégica

"La agilidad empresarial requiere líderes que establezcan y comuniquen claramente una estrategia adaptativa que permita a los equipos identificar oportunidades para ejecutar esa estrategia de maneras potencialmente innovadoras e imprevistas".



Liderazgo: Agilidad Estratégica – Introducción al Dominio

Liderazgo: Agilidad estratégica

Las organizaciones ágiles, aquellas que con frecuencia inspeccionan, adaptan y pivotan para aprovechar las oportunidades, tienen más probabilidades de prosperar en este mercado ambiguo e incierto.

La velocidad y la eficacia de esta adaptación a los competidores, disruptores y nuevas demandas de los clientes son medidas clave de la agilidad estratégica.



<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2017/02/10/beyond-agile-operations-how-to-achieve-the-holy-grail-of-strategic-agility/#781c7d052b6a>



Liderazgo: Agilidad Estratégica – Introducción al Dominio

Liderazgo: Agilidad estratégica

Un enfoque de la estrategia que nos permite sondear continuamente el mercado y probar nuevas estrategias para adaptarnos a las cambiantes demandas de los clientes.



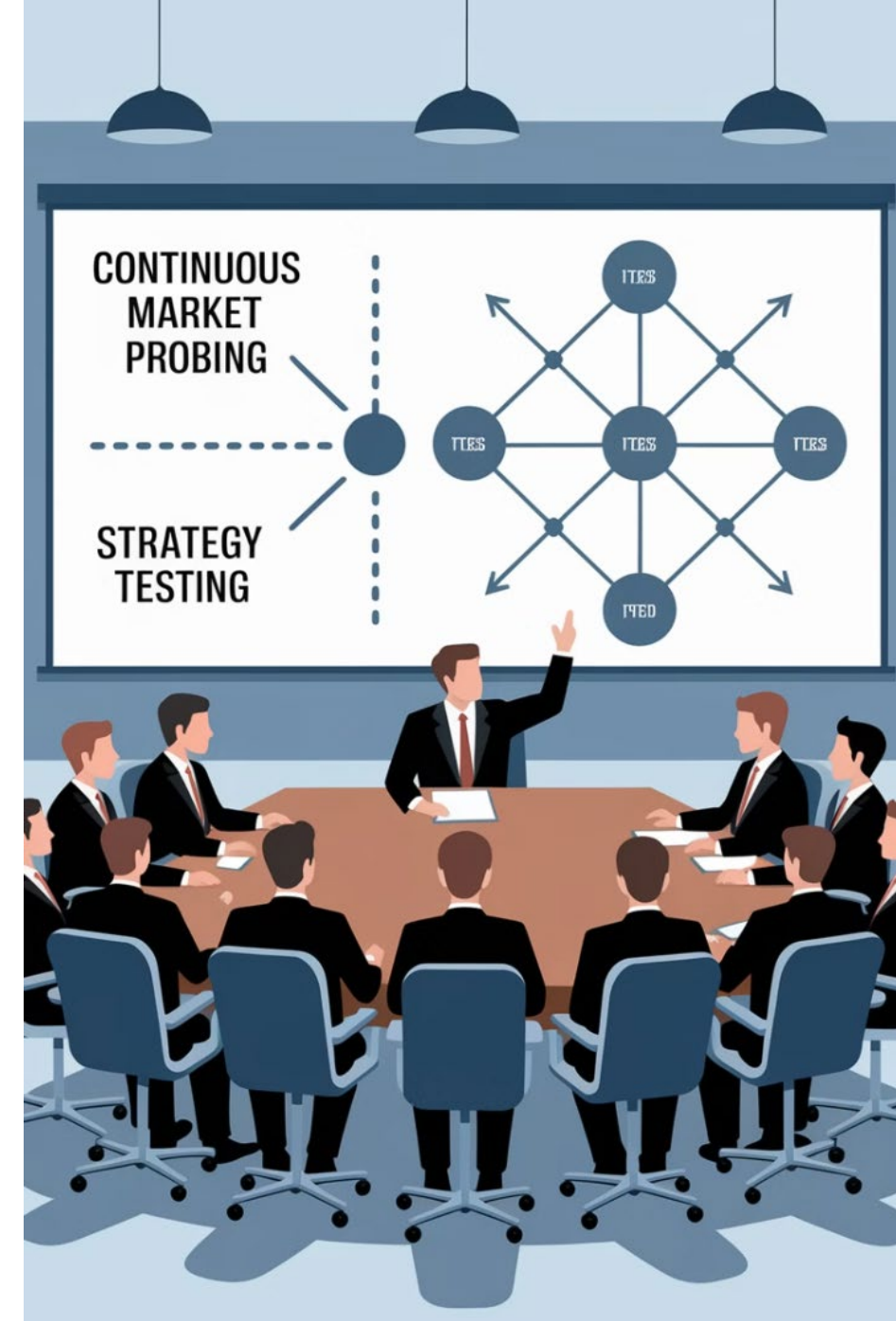
Visión a cinco años



Estrategia emergente



Planificación continua



Liderazgo: Agilidad Estratégica – Introducción al Dominio

Liderazgo: Agilidad estratégica

Los métodos y marcos como Lean Startup, Lean Enterprise, Design Thinking y muchas prácticas ágiles tradicionales caen bajo este dominio.



Liderazgo: Agilidad Estratégica – Introducción al Dominio

Liderazgo: Agilidad estratégica

Su objetivo es crear una estrategia de mercado viable dentro de un mercado ambiguo, impredecible e incierto.



Liderazgo: Agilidad Estratégica – Establecer una Visión Clara del Mercado

Liderazgo: Agilidad estratégica

La estrategia y visión de tu organización deben estar alineadas a las necesidades de tus futuros clientes.

Esta visión tiene **dos** propósitos:

1. El primero es el desarrollo de una dirección estratégica para que la organización siga siendo relevante en el mercado.
2. El segundo es inspirar a las personas hacia un objetivo común para el futuro.





Liderazgo: Agilidad Estratégica – Estrategia Emergente

Liderazgo: Agilidad estratégica

La estrategia no es un plan quinquenal diseñado con los altos ejecutivos y algunos consultores. Los planes rígidos a largo plazo suelen quedar obsoletos rápidamente en entornos cambiantes.

La estrategia debe surgir de una conciencia constante del panorama operativo cambiante, ya que se alinea con la visión empresarial.

Los líderes deben permanecer activamente comprometidos con sus equipos y sus clientes para ajustar la estrategia y los resultados comerciales regularmente.

Realizar talleres de planificación estratégica al menos cada 60 días.

- **La estrategia emergente suele ser incremental.**



Liderazgo: Agilidad Estratégica – Innovaciones Creadoras de Mercado

Liderazgo: Agilidad estratégica

El descubrimiento y la explotación de nuevas oportunidades de mercado son fundamentales para la agilidad estratégica.



Liderazgo: Agilidad Estratégica



Gatear

Las divisiones presentan casos de negocios de proyectos para productos y/o servicios innovadores. Se forman y financian nuevos equipos para cumplir con este proyecto.



Caminar

Tenemos equipos dedicados que se enfocan en la innovación que, potencialmente, utilizan prácticas como Prueba de hipótesis, Lean Start-up y Design Thinking..



Correr

Medimos la efectividad de la adaptación a las nuevas demandas de los clientes (frente a competidores y disruptores). Utilizamos esta información en nuestra estrategia comercial a corto plazo.



Volar

Las pruebas de hipótesis (por ejemplo, Lean Start-up) o prácticas de innovación similares se utilizan en todas las divisiones. La innovación es responsabilidad de todos, no solo de un equipo dedicado.



Fuente: Domains of Business Agility



Liderazgo: Agilidad Estratégica



Gatear

Los líderes de nuestra organización comunican una visión clara. Sin embargo, cómo el trabajo se alinea con esa visión no está claro o es teórico.



Caminar

Está claro cómo la mayoría del trabajo se alinea con la visión organizacional.

Visión



Correr

Los líderes alinean nuestra organización con una visión única definida colectivamente. Todos en la organización tienen claro su papel en esa visión y cómo se conectan con todos los demás.



Volar

Los líderes invierten tiempo de manera activa y constante para aclarar nuestra visión. Los equipos usan esto como una herramienta para la alineación y la toma de decisiones.



Fuente: Domains of Business Agility



Liderazgo: Agilidad Estratégica – Prácticas, Métodos y Marcos

Liderazgo: Agilidad estratégica

Las siguientes son algunas de las prácticas, métodos y marcos que sean relevantes para el Dominio de Agilidad Estratégica.



Lean Startup



Método Kanban



Pensamiento de Diseño



Individuos

Dominios de la agilidad empresarial

Propósito	Relaciones	Liderazgo	Individuos	Operaciones
/Cliente	/Consejo de Administración /Fuerza de trabajo /Socios	/Administración de la Gente /Un Equipo /Agilidad Estratégica	/Mentalidad de crecimiento /Excelencia artesanal /Sentido de propiedad y Responsabilidad	/Agilidad Estructural /Agilidad de Procesos /Agilidad empresarial



Individuos

Mentalidad de crecimiento

- Introducción al dominio
- Decir "No sé"
- Celebrar el fracaso y el aprendizaje
- Acortar los círculos de retroalimentación
- Prácticas, métodos y marcos

Individuos: Excelencia artesanal

- Introducción al dominio
- Mejorar la calidad con prácticas ágiles
- Excelencia técnica
- Prácticas, métodos y marcos

Individuos: Propiedad y Responsabilidad

- Introducción al dominio
- Autoridad y autonomía
- Equipo alineado a resultados (outcomes)
- Prácticas, métodos y marcos



Individuos: Mentalidad de Crecimiento – Introducción al Dominio

Individuos

Los siguientes tres dominios abordan al individuo y cómo entregar el trabajo.

- Comenzando con una mentalidad de crecimiento que promueve la experimentación y el aprendizaje del fracaso.
- Craft Excellence o Excelencia Artesanal define las técnicas para entregar un trabajo de alta calidad, independientemente de la función o el tema, de una manera ágil.
- El sentido de propiedad y la responsabilidad empoderan a individuos y equipos.



Individuos: Mentalidad de Crecimiento – Introducción

Individuos: Mentalidad de crecimiento

"Las organizaciones que experimentan y aprenden más rápido que otras son las que tienen éxito".



Individuos: Mentalidad de Crecimiento – Introducción

Individuos: Mentalidad de crecimiento

Las organizaciones ágiles son fundamentalmente organizaciones de aprendizaje. La agilidad se trata de ser capaz de adaptarse en la incertidumbre, y esto requiere una apertura al aprendizaje mucho más allá de la de las organizaciones tradicionales.

El núcleo de esta apertura al aprendizaje es la idea de una mentalidad de crecimiento:

La creencia de que nuestras capacidades individuales y organizacionales no son fijas, sino que pueden desarrollarse continuamente.



Individuos: Mentalidad de Crecimiento

Los bucles de retroalimentación como "inspeccionar y adaptar" y enfoques como la retrospectiva permiten a los equipos, divisiones y organizaciones mejorar lo que hacen y (lo que es más importante) cómo lo hacen.



Individuos: Mentalidad de Crecimiento – Introducción

Concepto de Slack

- Cree el espacio para reducir la velocidad, identificar oportunidades, experimentar y aprender.
- Slack también ayuda a desarrollar la resiliencia al cambio: la capacidad de lidiar mentalmente con el cambio y la adaptación organizacional.
- Un elemento central de una mentalidad de crecimiento es la capacidad de experimentar, fallar rápidamente y recuperarse más rápido.
- Las organizaciones pueden hacer que sea "seguro fallar" al reconocer que el fracaso es parte del trabajo diario y no algo por lo que culpas o juzgas a las personas.

Nota: El concepto genérico de slack en inglés hace referencia a un periodo de inactividad en el que no hay mucho trabajo o actividad



Liderazgo: Agilidad Estratégica



Gatear

Los líderes de nuestra organización comunican una visión clara. Sin embargo, cómo el trabajo se alinea con esa visión no está claro o es teórico.



Caminar

Está claro cómo la mayoría del trabajo se alinea con la visión organizacional.

Visión



Correr

Los líderes alinean nuestra organización con una visión única definida colectivamente. Todos en la organización tienen claro su papel en esa visión y cómo se conectan con todos los demás.



Volar

Los líderes invierten tiempo de manera activa y constante para aclarar nuestra visión. Los equipos usan esto como una herramienta para la alineación y la toma de decisiones.



Fuente: Domains of Business Agility



Individuos: Mentalidad de Crecimiento – Celebre el Fracaso y el Aprendizaje

El fracaso debe ser visto como una oportunidad para aprender, en lugar de un fracaso para hacer.

Promover ceremonias que reconozcan, celebren y recompensen la experimentación y el aprendizaje del fracaso.

La adopción de prácticas como los KPI de falla y las retrospectivas de experimentación son algunas herramientas efectivas.



Individuos: Mentalidad de Crecimiento – Acortar los Ciclos de Retroalimentación

Individuos: Mentalidad de crecimiento

- La retroalimentación puede provenir de muchas fuentes diferentes; clientes, colegas, socios, etc.
- La capacidad de escuchar y utilizar esta retroalimentación es fundamental para una organización de aprendizaje.
- Cuanto más rápido puedas aprender, más rápido te adaptarás.
- Desarrolle procesos para capturar comentarios tan pronto como sea razonablemente posible y compártalos con los equipos apropiados para que puedan actuar rápidamente.



Liderazgo: Agilidad Estratégica



Gatear

Tenemos una expectativa organizacional de aprendizaje y experimentación. El fracaso es visto como una oportunidad para aprender.



Caminar

Proporcionamos un entorno en el que es "seguro fallar". Alentamos a las personas (especialmente a los líderes) a hablar y compartir sus fallas como oportunidades de aprendizaje.



Correr

Regularmente (pero de manera segura) empujamos tanto a los líderes como a los equipos fuera de sus zonas de confort para brindar oportunidades de crecimiento personal.



Volar

El aprendizaje ya no es solo "seguro", sino esperado. Tenemos una organización que requiere (y financia) personas para experimentar, aprender y fallar.

Mentalidad de aprendizaje



Fuente: Domains of Business Agility



Liderazgo: Agilidad Estratégica



Gatear

Los circuitos de retroalimentación (p. ej., "inspeccionar y adaptar") y las prácticas asociadas (como la retrospectiva) están en funcionamiento a nivel de equipo. Los equipos se centran en mejorar tanto lo que hacen como (lo que es más importante) cómo lo hacen.



Caminar

En toda la organización, la mejora de procesos generalmente se desencadena por un impulso interno para mejorar y centrarse más en el cliente.

Mejora implacable



Correr

Una cultura de aprendizaje con circuitos de retroalimentación y prácticas asociadas se ha arraigado en toda la organización. Los equipos, las divisiones y toda nuestra organización se enfocan en mejorar tanto lo que hacen como (lo que es más importante) cómo lo hacen.



Volar

Hemos construido una cultura de excelencia a través del aprendizaje y la experimentación. Es una parte fundamental de lo que somos.



Fuente: Domains of Business Agility



Individuos: Mentalidad de Crecimiento – Prácticas, Métodos y Marcos

Estas son algunas de las Prácticas, métodos y marcos que son relevantes para el Dominio de la Mentalidad de Crecimiento.





Individuos: Excelencia Artesanal – Introducción al Dominio

"La agilidad empresarial requiere excelencia artesanal que mejore continuamente con el tiempo, sea la más impactante para crear valor y permita a las personas aprovechar las oportunidades emergentes para los clientes".



Individuos: Excelencia Artesanal – Introducción al dominio

Individuos: Excelencia artesanal

El propósito es aumentar la calidad y el rendimiento y, al mismo tiempo, abrazar la incertidumbre y el cambio.



La Excelencia artesanal evita:

- Productos frágiles
- Duplicación de esfuerzos
- Deterioro del diseño
- Mayor riesgo de defectos y errores
- Trabajo más lento
- Aumento del costo para satisfacer las demandas del mercado



Individuos: Excelencia Artesanal – Introducción al Dominio

Individuos: Excelencia artesanal

La excelencia artesanal no se limita a los equipos de software.

Para ser ágil, cualquier práctica o técnica de trabajo debe estar diseñada para tolerar la ambigüedad, estar centrada en el cliente, responder sin problemas al cambio y promover la colaboración.

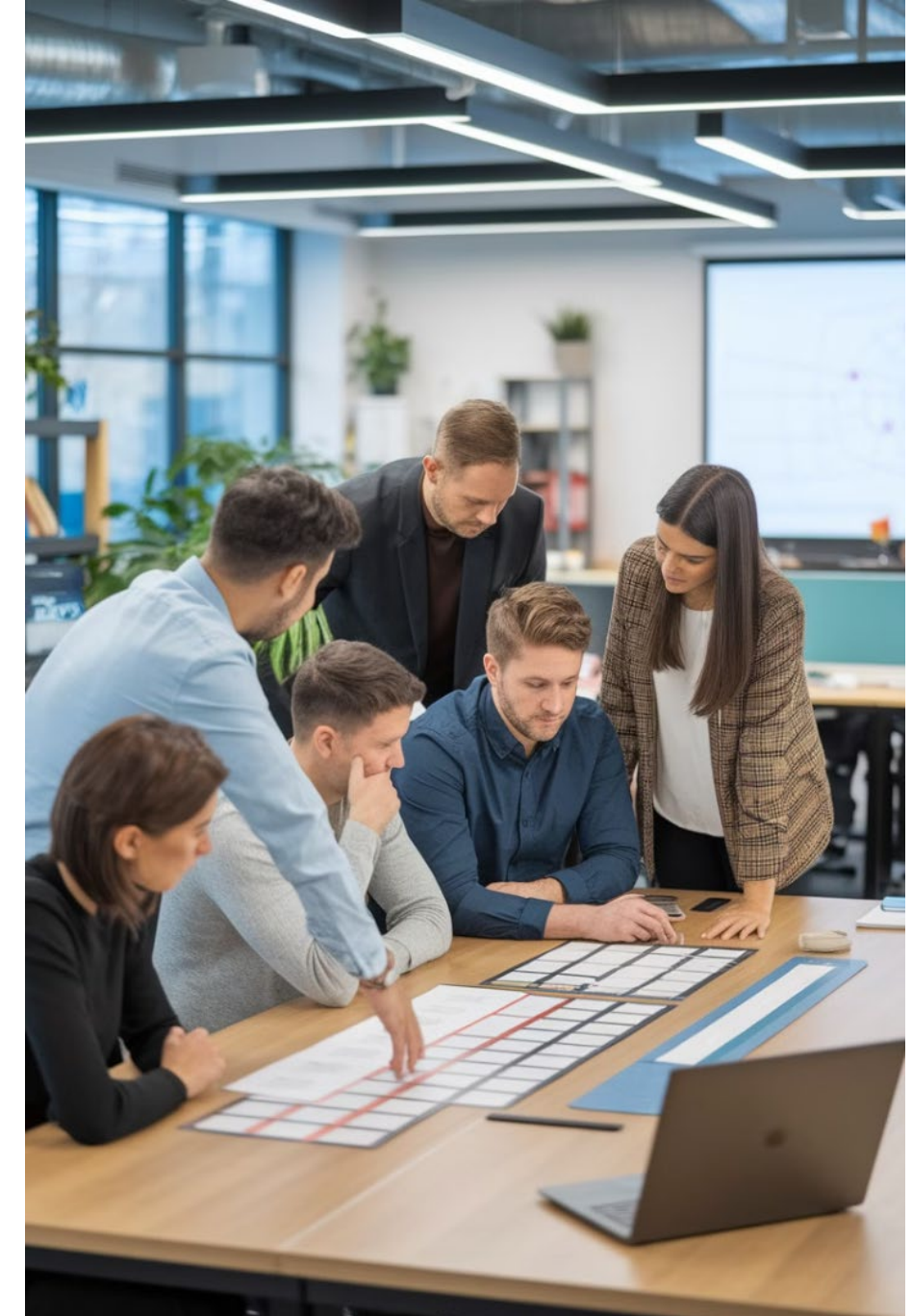
Para beneficiarse de la agilidad empresarial, las organizaciones requieren otros dominios, pero estas técnicas y prácticas son generalmente un buen lugar para comenzar.



Individuos: Excelencia Artesanal

- Adoptar Técnicas Ágiles

- Las técnicas ágiles están diseñadas para mejorar la calidad de su trabajo mientras lo alinean con los resultados comerciales.
- Las técnicas ágiles que se aplican ampliamente incluyen; Trabajo en parejas, trabajo basado en pruebas, planificación diaria, retrospectivas, etc.
- Algunos tipos de trabajo también tienen sus propias técnicas ágiles o similares a las ágiles.



Individuos: Excelencia Artesanal – Automatica el Trabajo Repetitivo

Técnicas como la automatización robótica de procesos pueden apoyar a los equipos, como recursos humanos y finanzas, lo que les permite centrarse en el trabajo de mayor valor.



Individuos: Excelencia Artesanal – Medir la Calidad de los Resultados

- La excelencia artesanal significa entregar un trabajo con la calidad adecuada para el contexto.
- La calidad del trabajo requiere que la ejecución minimice los defectos y esté diseñada para cambios imprevistos.
- La percepción de calidad del cliente requiere que la experiencia del usuario sea perfecta
- La calidad de los resultados empresariales es la diferencia entre hacer el trabajo bien y hacer el trabajo correcto.



Individuos: Excelencia Artesanal



Gatear

Dividimos el trabajo en pequeños componentes (y planificamos continuamente) para adaptarnos cuando cambian los requisitos del cliente.



Caminar

Se están adoptando técnicas adaptativas (o ágiles), no solo en tecnología, sino también en algunos equipos operativos, comerciales, ejecutivos y estratégicos.



Correr

Tenemos entrega continua de valor, por lo que nuestros clientes ven beneficios inmediatos y brindan comentarios más rápido.



Volar

Hemos diseñado todas las prácticas y técnicas de trabajo (en todas las divisiones) para la ambigüedad, la colaboración, la orientación al cliente, la adaptabilidad y la respuesta al cambio.

Adaptabilidad

Fuente: Domains of Business Agility



Individuos: Excelencia Artesanal



Gatear

Hemos comenzado a instrumentar métricas de calidad en un número más amplio de factores. Estos son transparentes para todas las partes interesadas relevantes para reducir los ciclos de prueba/reparación y reelaboración.



Caminar

Medimos la calidad de nuestro trabajo en base a múltiples factores cualitativos y cuantitativos además de reducir errores. Estos pueden incluir; adecuado para su propósito, reusabilidad y adaptabilidad.

Excelencia Técnica



Correr

Equilibramos un primer enfoque de calidad contra el costo y la utilidad de todo el trabajo que hacemos. Hemos adoptado técnicas (como el trabajo en pareja) para lograrlo.



Volar

Mantenemos nuestra excelencia artesanal mediante el desarrollo continuo de habilidades y la mejora de los procesos para reducir el desperdicio y los defectos. Tenemos procedimientos claramente definidos, así como herramientas y sistemas apropiados, para guiarnos y apoyarnos.



Fuente: Domains of Business Agility



Individuos: Excelencia Artesanal – Prácticas, Métodos y Marcos

Las siguientes son algunas de las prácticas, métodos y marcos que son relevantes para el Dominio de Excelencia Artesanal.

- Ágil disciplinado
- Más allá del presupuesto
- Programación en pareja
- Programación extrema
- DevOps
- Programación de la mafia
- BDD/ATDD

En inglés para referencia:

- Disciplined Agile
- Beyond Budgeting
- Pair Programming
- Extreme Programming
- DevOps
- Mob Programming
- BDD/ATDD



Individuos: Sentido de Propiedad y Responsabilidad – Introducción al Dominio

Propiedad y responsabilidad significa que los individuos y los equipos asumen la responsabilidad de la calidad y el éxito tanto de los resultados como de los resultados de su trabajo.

La propiedad es el estado mental en el que te sientes totalmente a cargo y no das ninguna excusa para lo que hay que hacer.

La propiedad también significa comprender, aprender y desafiar en lugar de seguir instrucciones sin pensar.



Individuos: Sentido de Propiedad y Responsabilidad – Introducción al Dominio

La responsabilidad debe rendir cuentas por el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades.

La rendición de cuentas requiere respuestas y conlleva consecuencias.

La rendición de cuentas no es un sentimiento como la propiedad o la responsabilidad, sino que la rendición de cuentas es un proceso que generalmente es externo.



Individuos: Sentido de Propiedad y Responsabilidad – Introducción al Dominio

Entre la propiedad y la rendición de cuentas está la responsabilidad. La responsabilidad no es unidireccional.

Las organizaciones y los líderes deben ser transparentes sobre las decisiones estratégicas que se están tomando.

Para que un individuo o equipo sea responsable de sus decisiones, debe tener la información adecuada para no tomar una decisión predeciblemente incorrecta.





Individuos: Sentido de Propiedad y Responsabilidad – Dar Autoridad

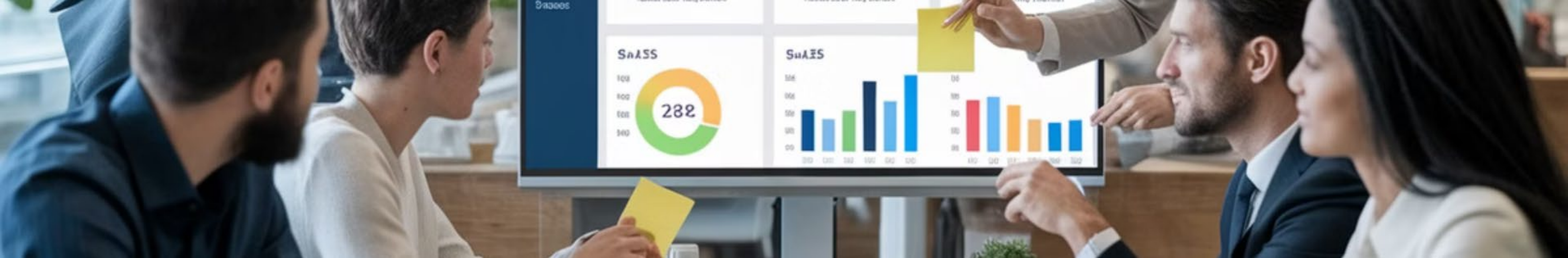
Para ser responsables, dar a los equipos la autoridad para tomar decisiones relevantes.

Para asumir la autoridad, los equipos necesitan objetivos claros e inequívocos, barreras de seguridad para evitar que tomen decisiones erróneas evitables y acceso a toda la información relevante.

También es importante que los gerentes no desautoricen a sus equipos.

Si bien los equipos pueden tomar decisiones diferentes a las de su gerente, es importante que su gerente los apoye.





Individuos: Sentido de Propiedad y Responsabilidad – Alinearse con los Resultados

Comience a cambiar la forma en que mide su éxito. Alinee los KPI de los equipos y ejecutivos con los objetivos del producto en lugar de los objetivos del proyecto.

Comience a estructurar equipos y sus KPI, junto con los resultados del cliente.

Las organizaciones que establecen objetivos basados en resultados disfrazados de resultados restringen el nivel de propiedad delegada posible desde el principio.



Individuos: Sentido de Propiedad y Responsabilidad – Crear Autonomía

Comprenda que la autonomía no reemplaza la necesidad de liderazgo. Un equipo autónomo todavía tiene una visión guía y el apoyo de sus líderes.

Desarrollar confianza en cada uno de los miembros del equipo.

Todos necesitan saber qué hacer, cómo hacer su trabajo, con quién alinearse y coordinarse, y a quién pedir ayuda.

Los equipos solo pueden alcanzar la autonomía con respecto al "Cómo" pero no al "Qué".



Individuos: Sentido de Propiedad y Responsabilidad



Gatear

Los individuos se sienten dueños del trabajo que hacen y trabajan con otros para superar impedimentos imprevistos. Están dispuestos a desafiar las decisiones si eso mejorará la calidad de su trabajo.



Caminar

Los individuos se sienten dueños de los resultados del negocio. Están dispuestos a desafiar decisiones y planes de trabajo si creen que mejorará la relevancia de su trabajo para el cliente.

Propiedad colectiva



Correr

Los equipos harán lo que sea necesario para lograr un resultado en colaboración con el resto de la organización. Tienen la autoridad, la autonomía y la agencia para hacerlo.



Volar

Los equipos impulsan su propia responsabilidad por los resultados comerciales y la toma de decisiones. Esto contribuye a la estrategia organizacional y le da forma.



Fuente: Domains of Business Agility



Individuos: Propiedad y Responsabilidad



Gatear

Las personas entienden de qué son responsables, pero tener que rendir cuentas provoca ansiedad (independientemente de la intención).



Caminar

Las personas entienden de qué son responsables y por qué es importante.



Correr

Hay un equilibrio entre la propiedad y la rendición de cuentas. Se considera que la rendición de cuentas genera crecimiento personal en lugar de crear ansiedad.



Volar

Todos en la empresa asumen compromisos que son visibles para sus gerentes y/o compañeros. Las consecuencias son visibles.

Responsabilidad



Fuente: Domains of Business Agility



Individuos: Sentido de Propiedad y Responsabilidad – Prácticas, Métodos y Marcos

Estas son algunas de las Prácticas, métodos y marcos que son relevantes para el Dominio de Propiedad y Responsabilidad.

- Scrum
- SAFe
- LeSS
- Lean Startup
- Liderazgo de servicio
- Sociocracia / Holocracia
- Management 3.0 /Delegación de Poker
- OKR personales

En inglés para referencia:

Scrum
SAFe
LeSS
Lean Startup
Servant Leadership
Sociocracy / Holacracy
Management 3.0 /Delegation Poker
Personal OKRs



Operaciones

Dominios de la agilidad empresarial

Propósito	Relaciones	Liderazgo	Individuos	Operaciones
/Cliente	/Consejo de Administración /Fuerza de trabajo /Socios	/Administración de la Gente /Un Equipo /Agilidad Estratégica	/Mentalidad de crecimiento /Excelencia artesanal /Sentido de propiedad y Responsabilidad	/Agilidad Estructural /Agilidad de Procesos /Agilidad empresarial



Operaciones

Agilidad estructural

- Introducción al dominio
- Crear equipos de entrega de valor
- Mantener la continuidad de la propiedad
- Crear equipos estables
- Prácticas, métodos y marcos

Agilidad de procesos

- Introducción al dominio
- Comprender los procesos existentes
- Adaptación continua de procesos
- Prácticas, métodos y marcos

Agilidad empresarial

- Introducción al dominio
- Hacia una organización adaptativa
- Resultados o equipos de financiación
- Prácticas, métodos y marcos



Operaciones: Introducción al Dominio

Operaciones

La dimensión final es la dimensión de operaciones.

Estos tres dominios operan en conjunto para definir cómo funciona una organización ágil.

- La **agilidad estructural** define las relaciones entre individuos, equipos y divisiones para crear una organización ágil.
- La **agilidad del proceso** abarca un flujo de valor individual: la combinación de actividades discretas que realizan los equipos y los proyectos.
- **Agilidad empresarial** escala la agilidad en todas las divisiones, departamentos, la organización y entre organizaciones.





Operaciones: Agilidad Estructural – Introducción al Dominio

La agilidad empresarial requiere la capacidad de una organización para crear coaliciones o cambiar la estructura según sea necesario para aprovechar nuevas oportunidades con facilidad y sin interrupciones.



Operaciones: Agilidad Estructural – Introducción al Dominio



La simple jerarquía piramidal ya no nos sirve.



La Organización Teal de Laloux y las tres leyes de Steve Denning entran en juego en este dominio.



Prácticas como el pensamiento sistémico y la teoría de restricciones son necesarias aquí.



En el nivel más bajo de la organización, puede llamar a estos equipos, escuadrones o células.



Un agilista tradicional podría llamar a estos equipos multifuncionales y multidisciplinarios.



Operaciones: Agilidad Estructural – Introducción al Dominio

Los equipos ágiles tienen ciertas características comunes:

- Pequeño
- Multifuncional
- Formado en torno a los resultados empresariales

Los miembros del equipo deben tener las "cuatro A":

- Alineación
- Autonomía
- Autoridad (Accountability)
- Responsabilidad



Operaciones: Agilidad Estructural – Introducción al Dominio

Los equipos ágiles en organizaciones maduras se autoorganizan y tienen autoridad para identificar a sus propios miembros y decidir sobre el trabajo a realizar para lograr el resultado dado.

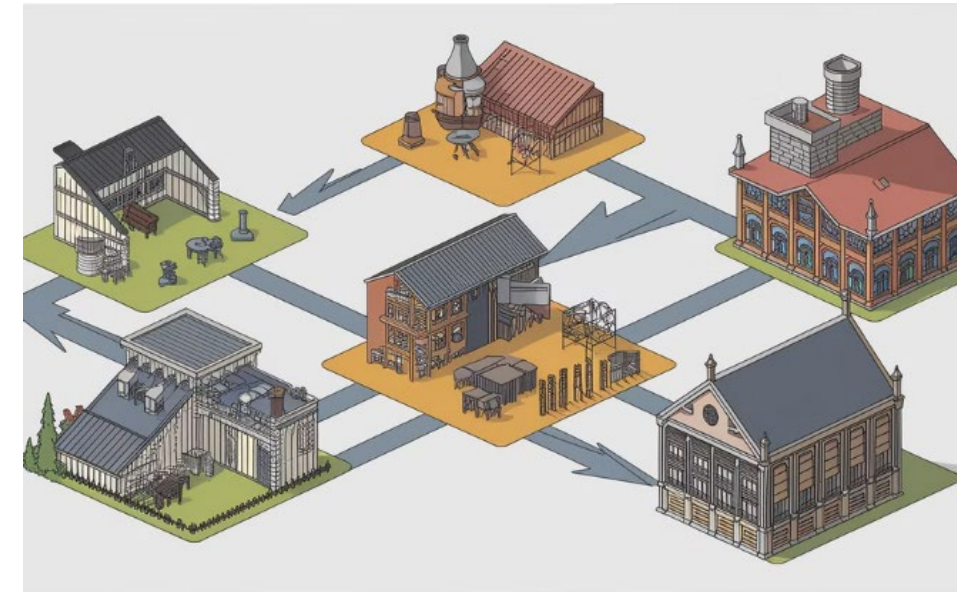
- Alto nivel de colaboración dentro del equipo
- Desarrollar miembros multidisciplinarios fuertes

Un indicador de la fluidez de la agilidad empresarial es la conexión entre equipos

- Modelo jerárquico (a veces llamado tribus o círculos)
- Modelo de red más plano donde las conexiones se forman dinámicamente para alinearse a lo largo del flujo de valor



Operaciones: Agilidad Estructural – Introducción al Dominio



Derribando muros divisionales

Las organizaciones ágiles maduras derriban los muros divisionales, por ejemplo, llevar ventas, marketing, finanzas y operaciones a un equipo multifuncional relevante

Gremios y centros de excelencia

Los gremios o centros de excelencia se forman en torno a habilidades poco comunes (como arquitectos, infraestructura o coaches) para compartir esta experiencia, así como habilidades comunes para proporcionar un foro para el crecimiento de habilidades y el intercambio de conocimientos.





Operaciones: Agilidad Estructural

Su objetivo es llevar el flujo de valor a un solo equipo; de modo que no haya transferencias o retrasos desde la idea hasta la entrega al cliente.



Operaciones: Agilidad Estructural – Crear Equipos de Entrega de Valor

A medida que los equipos de entrega de valor son responsables de entregar un resultado específico (en lugar de un producto), surge una nueva estructura de equipo que, por necesidad, integra las habilidades de múltiples áreas funcionales.

Los equipos multifuncionales benefician a la organización al mejorar la coordinación, simplificar la comunicación y compartir experiencia para resolver problemas.

Los equipos multifuncionales son estables y están estructuralmente alineados con los resultados de los padres.

La diversidad en el pensamiento y los antecedentes también es una ventaja, ya que los equipos diversos producen constantemente mejores resultados. Reúna a personas con diferentes antecedentes, conjuntos de habilidades, actitudes y puntos de vista en un entorno que fomente la colaboración.



Operaciones: Agilidad Estructural – Mantener la Continuidad de la Propiedad



El equipo que produce un producto debe ser el equipo que apoya y mantiene el producto.

Responsabilidad ya que el equipo sigue centrado en deleitar a sus clientes y aumentar continuamente el valor.



Operaciones: Agilidad Estructural – Crear Equipos Estables

El valor de los equipos estables en entornos de trabajadores del conocimiento.

Los equipos que permanecen juntos durante períodos prolongados tienen más probabilidades de alcanzar un estado de alto rendimiento.

- Permanecer juntos los equipos estables logran:
- Entender el trabajo de los demás
- Comprender los estilos de comunicación
- Comprender las fortalezas y debilidades del equilibrio,
- Producir más valor más rápido que los equipos temporales
- Mejore la productividad
- Obtenga una mayor satisfacción y un mayor compromiso de los empleados



Operaciones: Agilidad Estructural



Gatear

Para permitir la colaboración, formamos equipos multifuncionales temporales. Estos equipos tienen la mayoría de las habilidades necesarias para cumplir con el trabajo.



Caminar

Para permitir la colaboración, formamos equipos pequeños (p. ej., 7 + o – 2 personas), multifuncionales y estables. Estos equipos tienen la mayoría de las habilidades necesarias para cumplir con el trabajo.

Equipos ágiles



Correr

Creamos equipos autónomos en torno a resultados y flujos de valor (p. ej., viajes de clientes, segmentos de mercado) en lugar de productos y servicios (p. ej., de adentro hacia afuera desde la perspectiva de la empresa).



Volar

Los equipos se autoorganizan (o se autogestionan). Tienen autoridad total para identificar su propia membresía (autoselección), volver a capacitarse para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y decidir sobre el trabajo a realizar para lograr el resultado dado.



Fuente: Domains of Business Agility



Operaciones: Agilidad Estructural



Gatear

Nuestra organización es muy lenta para cambiar la estructura del equipo para satisfacer las nuevas demandas del mercado. Una excepción es cuando se forman equipos temporales en torno a proyectos con conjuntos de habilidades matriculados de divisiones funcionales según sea necesario (por ejemplo, un evaluador del equipo de control de calidad).



Caminar

Tenemos procesos rápidos y simples para mover personas entre equipos si es necesario. La comunicación con las personas afectadas es clara y sin interrupciones.



Correr

Podemos formar rápidamente equipos dinámicos. Los silos divisionales y funcionales son invisibles a medida que formamos equipos multifuncionales estables en torno a productos, viajes de clientes o resultados comerciales. Por ejemplo, podemos llevar ventas y marketing, finanzas u operaciones a los equipos interdisciplinarios relevantes cuando sea necesario.



Volar

Los equipos se autoorganizan (o se autogestionan). Tienen autoridad total para identificar su propia Nuestra organización es capaz de adaptar rápidamente la estructura para satisfacer las cambiantes demandas de los clientes y del mercado. Hay redes de equipos (unidos por acuerdos de trabajo o contratos sociales) que se forman y reforman dinámicamente según sea necesario. (autoselección), volver a capacitarse para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y decidir sobre el trabajo a realizar para lograr el resultado dado.

Fuente: Domains of Business Agility



Operaciones: Agilidad Estructural – Prácticas, Métodos y Marcos

Estas son algunas de las Prácticas, métodos y marcos que son relevantes para el Dominio de la Agilidad Estructural.

- ✓ Pensamiento sistémico
- ✓ Organizaciones Teal
- ✓ Autoselección
- ✓ Autogestión
- ✓ Sociocracia / Holocracia

En inglés para referencia:

- Systems Thinking
- Teal Organizations
- Self Selection
- Self Management
- Sociocracy / Holacracy





Operaciones: Agilidad de Procesos – Introducción al Dominio

La agilidad empresarial requiere que las operaciones se adapten y evolucionen continuamente según sea necesario al servicio de la creación de valor para los clientes.



Operaciones: Agilidad de Procesos – Introducción al Dominio

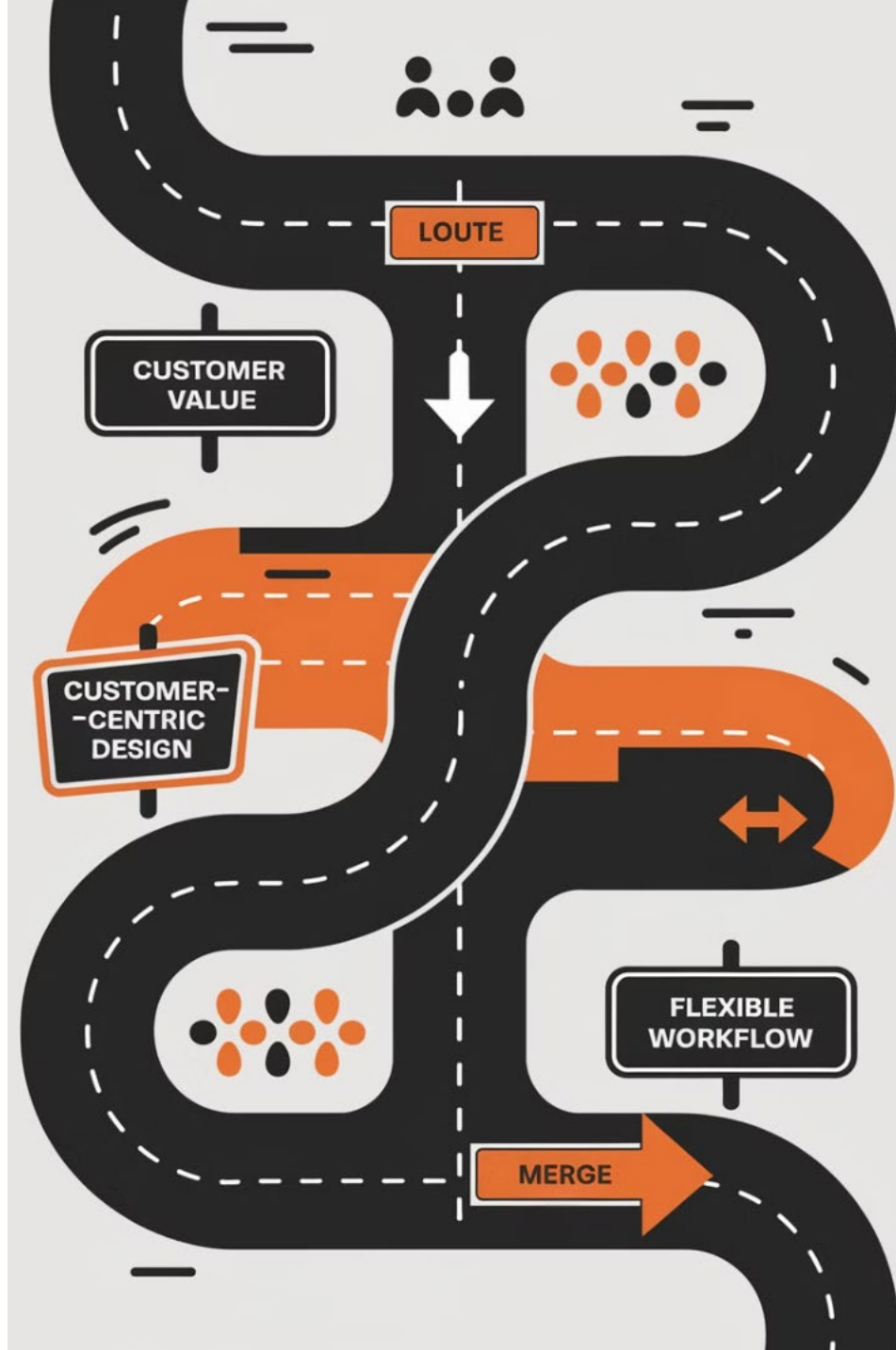
Un elemento clave de la agilidad del proceso es el enfoque en los resultados y productos sobre los productos y proyectos.

Muchos de los métodos más complejos operan en el dominio Enterprise Agility.

La gobernanza de todas las decisiones, procesos y trabajos está dirigida a garantizar la entrega continua de valor y resultados comerciales.

El trabajo debe justificarse en función del valor que podría ofrecer a un cliente en el contexto de un resultado comercial.





Operaciones: Agilidad de Procesos – Introducción al Dominio

Su objetivo es crear procesos adaptables que se alineen con el valor del cliente.



Operaciones: Agilidad de Procesos – Mapear los Flujos de Valor



Comprender sus procesos existentes y el impacto que tienen en la productividad es el primer paso hacia la agilidad del proceso.

Mapear las cadenas de Valor (Value Stream Mapping-VSM) es una práctica que comúnmente se pasa por alto al diseñar nuevos procesos.

VSM es la práctica de definir los pasos funcionales en los procesos comerciales comunes, que pueden ser cualquier cosa, desde TI hasta marketing, al tiempo que identifica cuellos de botella y esfuerzos desperdiciados.



Operaciones: Agilidad de Procesos

- Adopte Métodos Ágiles



Para las organizaciones tecnológicas y los equipos de software, es probable que este paso ya se haya logrado.



Los métodos ágiles, como Scrum, han existido por más de treinta años.



El desafío es adoptar métodos ágiles fuera de los equipos de software.



Cualquier proceso de trabajo que tenga un alto nivel de ambigüedad y bajo costo de cambio, como una campaña de marketing, es un gran candidato para adoptar Agile.



Operaciones: Agilidad de Procesos – Pasar a la Gobernanza de Auditoría

Las prácticas de trabajo apropiadas deben pasar de la gobernanza de procesos basada en la aprobación a la gobernanza de procesos basada en auditorías.

La gobernanza basada en la aprobación es una puerta o un punto de control. Dice: "deténgase aquí, mientras verificaremos para asegurarnos de que pueda continuar".

Esta forma de gobierno es apropiada en entornos de alto riesgo o alto costo, especialmente en situaciones en las que no puede permitirse el lujo de fracasar (donde existe un riesgo de muerte, lesión o costo financiero significativo).



Operaciones: Agilidad de Procesos – Pasar a la Gobernanza de Auditoría



El gobierno regular y automático basado en auditorías valida que está haciendo el trabajo correcto y que el trabajo se está haciendo bien.

Dice: "sigue adelante, y nos comunicaremos contigo cada dos semanas". Esta forma de gobernanza es apropiada en situaciones de menor riesgo o de tiempo crítico.



Operaciones: Agilidad de Procesos



Gatear

Si bien hemos modelado la forma más efectiva de crear valor para nuestro cliente, la mayoría de nuestros procesos siguen regidos por requisitos funcionales.



Caminar

Hemos comenzado a cambiar nuestros procesos comerciales para alinearnos con la visión del valor del cliente.



Correr

Hemos diseñado la mayoría de nuestros procesos de trabajo basados en la visión del cliente de la creación de valor. Cruce de silos divisionales y de equipo donde sea necesario.



Volar

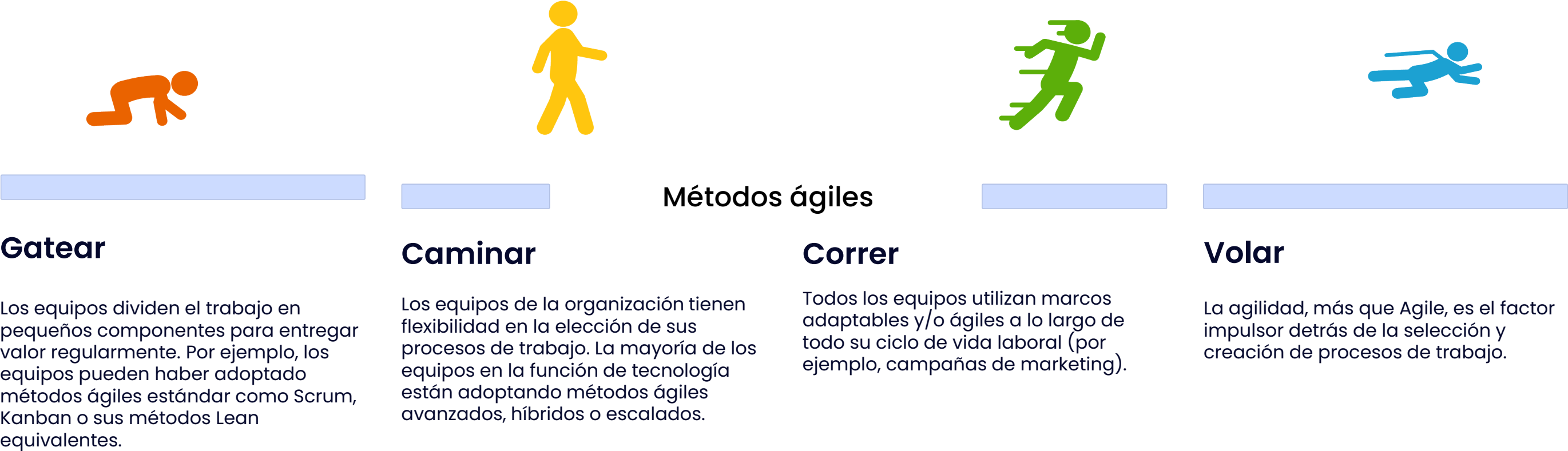
La mayoría de nuestros procesos de trabajo se alinean con la visión de valor del cliente. Los equipos pueden personalizarlos (o crearlos) para abordar las demandas específicas de los clientes (las excepciones pueden incluir procesos normativos o legislativos).

Cadenas de valor

Fuente: Domains of Business Agility



Operaciones: Agilidad de Procesos



Fuente: Domains of Business Agility



Operaciones: Agilidad de Procesos – Prácticas, Métodos y Marcos

Estas son algunas de las Prácticas, métodos y marcos que son relevantes para el Dominio de Agilidad de Procesos

- Scrum
- SAFe
- LeSS
- Disciplined Agile
- Kanban Method
- Theory of Constraints
- Lean Six Sigma
- Extreme Programming
- Beyond Budgeting
- Scrum at Scale



Operaciones: Agilidad Empresarial – Introducción al Dominio

Enterprise Agility es una respuesta a la presión competitiva, para adaptarse rápidamente a los cambios en las demandas del mercado y aprovechar las oportunidades al tiempo que reduce los costos.

En el núcleo de la Empresa Ágil se encuentran:

- Las personas
- Conocedor Hábil e innovador



Operaciones: Agilidad Empresarial – Introducción al Dominio



El objetivo final de la transformación de Enterprise Agility es transformar toda la organización en una empresa ágil.

El éxito ágil a nivel de equipo desencadenó el deseo de agilidad empresarial como un dominio discreto y el nivel nido de transformación ágil.



Operaciones: Agilidad Empresarial – Introducción al Dominio

La agilidad empresarial surge cuando existe una forma ágil de trabajar en toda la organización, cuando cada unidad de negocio alcanza su nivel requerido de agilidad.

Para aprovechar los beneficios de Agility, es obligatorio que el cambio de mentalidad se extienda más allá de TI con PMO, Recursos Humanos, Ventas y Finanzas los próximos objetivos obvios.



Operaciones: Agilidad Empresarial – Crear una Red de Flujo de Valor

Los mapas de flujo de valor son excelentes para los procesos, sin embargo, en un contexto organizacional con muchas interdependencias, debe construir una red de flujo de valor; que es una red de alto nivel de diferentes procesos de negocio y cómo interactúan en toda la organización.

A los efectos de la transformación, mantenerlo de alto nivel suele ser suficiente.





Operaciones: Agilidad Empresarial

– Crear un Portafolio Adaptable

El portafolio adaptable es una lista administrada de ideas principales, alineadas por resultado comercial y clasificadas.

Las iniciativas son "sacadas" por un equipo cuando tienen la capacidad, en lugar de formar equipos temporales alrededor del trabajo.

Esto no significa que no debemos tener objetivos estratégicos, ni niega la necesidad de planificación, pero sí cambia el enfoque de la planificación.



Operaciones: Agilidad Empresarial – Fondeo de Resultados o Equipos

Las organizaciones tradicionales financian proyectos basados en el esfuerzo estimado y la duración de un alcance fijo de trabajo (que a menudo es incorrecto) y con beneficios medidos después de que se completa el proyecto. En su lugar, comience a financiar iniciativas basadas en una tasa constante de gasto financiero contra un resultado comercial medido regularmente.

Todavía hay una suposición en torno al retorno de la inversión, pero el período de medida es exponencialmente más corto.

Al planificar, priorizar y monitorear dinámicamente las actividades en función de los resultados, los equipos pueden administrar sus gastos y entregar primero las actividades de mayor valor.

Debido a que tenemos una mayor previsibilidad y podemos centrarnos en la realización de valor en lugar de medir los resultados, estamos en una posición mucho más sólida para demostrar valor a los clientes y accionistas.



Operaciones: Agilidad Empresarial



Gatear

Todo trabajo (por ejemplo, proyectos o productos) tiene un valor asumido, predeterminado y cuantificable para la organización en el contexto de un resultado comercial. Usamos esta información para justificar, priorizar y financiar el trabajo.



Caminar

Los objetivos estratégicos tienen puntos de control incrementales para garantizar que todo el trabajo se alinee con los objetivos de nuestra organización.



Correr

Todos nuestros resultados comerciales tienen objetivos relativos y medidas periódicas (incluidas las medidas no financieras). Somos capaces de iniciar, pivotar o detener trabajos, proyectos o productos de forma rápida y sencilla.



Volar

Utilizamos modelos de financiación adaptables para asignar fondos contra flujos de valor (en lugar de proyectos). Alineamos la gobernanza y los bucles de retroalimentación con los resultados comerciales (o del cliente) (en lugar de medidas de tiempo, costo o alcance).

Modelos de financiación

Fuente: Domains of Business Agility



Operaciones: Agilidad Empresarial



Gatear

Al menos 2 divisiones han cambiado su forma de trabajar para ser facilitadores y colaboradores de otros. Esto ha tenido un impacto positivo en el negocio y se siente más ágil.



Caminar

Hemos identificado aquellas funciones comerciales que limitan (o restringen) la agilidad de nuestra organización (a través de procesos y gobierno excesivos, capacidad limitada u otras razones). Estamos trabajando activamente para eliminar la restricción.

Funciones de apoyo



Correr

Las funciones de apoyo permiten la agilidad comercial dentro de nuestra organización al respaldar activamente a los equipos y crear procesos simplificados (y abiertos) (p. ej., la política de gastos de Netflix: "Actuar en el mejor interés de Netflix").



Volar

Cada departamento entiende que tiene un cliente interno o externo que necesita complacer y lo está haciendo activamente.

Fuente: Domains of Business Agility



Operaciones: Agilidad Empresarial – Prácticas, Métodos y Marcos

Estas son algunas de las Prácticas, métodos y marcos que son relevantes para el Dominio de Agilidad Empresarial.

- LeSS
 - SAFe
 - Ágil disciplinado
 - Método Kanban
 - Teoría de restricciones
 - Lean Startup
 - Más allá del presupuesto
 - Sociocracia / Holocracia
 - Pensamiento sistémico
- LeSS
 - SAFe
 - Disciplined Agile
 - Kanban Method
 - Theory of Constraints
 - Lean Startup
 - Beyond Budgeting
 - Sociocracy / Holacracy
 - Systems Thinking





La Experiencia



La Experiencia

Propósito del modelo BAI

- Guiar a lo largo del viaje de agilidad empresarial sin ser prescriptivo sobre "cómo".
- La estrategia empresarial debe alinearse con cada uno de los dominios y las prácticas, marcos y valores.

Entender el "por qué"

El primer paso es entender "por qué".

"Por qué" definirá la forma en que trabajan juntos, cooperan y crean valor para sus clientes; "por qué" define su empresa y su propósito.



La Experiencia

- En cada punto a lo largo de esta experiencia, cada dominio tendrá un nivel diferente de fluidez.
- Concéntrese en aquellos que actualmente son los más limitantes o perjudiciales para la agilidad general de su negocio.
- La naturaleza sistémica de la transición a la agilidad empresarial puede tener un profundo impacto en las personas. En toda la organización, debe haber un liderazgo inspirador, una comunicación clara y un propósito común para crear campeones de todos.



La Experiencia

- Habrá personas en su organización que no deseen trabajar de esta manera y pueden irse.
- No hay juicio de valor en esto, simplemente necesita una forma diferente de trabajar.
- Muestre respeto y comprensión a todos, incluso a los que se van, incluso a los que se van.



La Experiencia

- Sidky, A., 2022. Domains of Business Agility. [online] Youtu.be. Available at: <<https://youtu.be/rLqozl2ImGk>> [Accessed 3 October 2022].



...

COMPARTE Y VERIFICA TUS LOGROS DE APRENDIZAJE FÁCILMENTE

#BAPC #certiprof



 certiprof®

...



¡Síguenos, ponte en contacto!



www.certiprof.com

CERTIPROF® is a registered trademark of Certiprof, LLC in the United States and/or other countries.