

La disciplina de los datos ágiles: la base de la planificación predictiva

Los métodos ágiles ayudan a las empresas a responder ante los cambios, derrotar a la competencia y desarrollar productos de alta calidad que los clientes quieran. Se logra mediante la coincidencia estrecha entre el trabajo de desarrollo y las prioridades de la empresa. Esto parece ser relativamente claro a nivel de proyecto, pero ¿qué sucede cuando una organización no puede establecer una coincidencia entre la estrategia y la ejecución en todos los departamentos o equipos debido a silos internos o una falta de perspectivas claras con respecto a los datos? A medida que las organizaciones avanzan en la madurez de la agilidad, lo mismo sucede con sus necesidades de análisis de datos. La compilación y sincronización de los datos de algunos equipos ágiles no es lo mismo que la implementación de datos en muchos equipos o en una cartera completa.

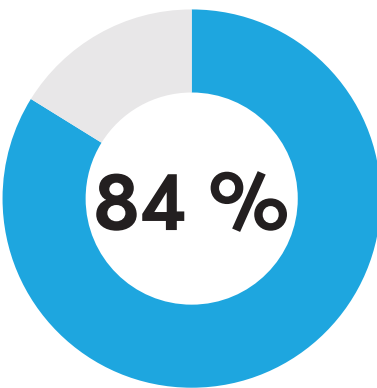
Sin una imagen clara de cómo los equipos entregan su trabajo, es probable que las organizaciones transiten a ciegas cuando se trate de entender la entrega de sus productos o servicios.

Por qué se necesitan métricas y datos

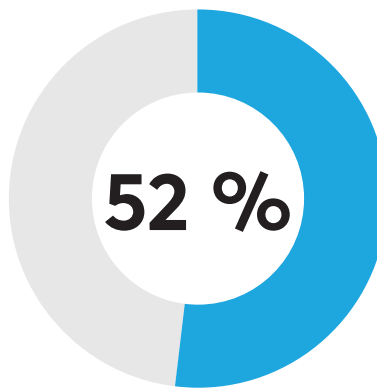
Las métricas y las mediciones eficaces son esenciales para llevar adelante un negocio de alto desempeño. Aplicadas correctamente, llevan a contar con mejores percepciones, tomar mejores decisiones y a obtener mejores resultados comerciales. Brindan comentarios para impulsar mejoras y crear oportunidades de aprendizaje. Ayudan a identificar los resultados que conducen a alcanzar las metas de su empresa.

Lamentablemente, muchas empresas no implementaron las herramientas para medir la agilidad en sus organizaciones o no logran usar las que tienen de manera eficaz. Este artículo es su guía para entender por qué los datos ágiles son importantes y de qué manera las métricas precisas pueden colaborar o perjudicar sus intentos de adaptar de manera satisfactoria la agilidad en toda la organización.

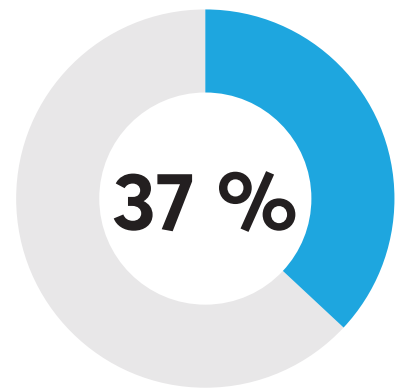
Estadísticas de decisiones impulsada por datos



El 84 % de las organizaciones estadounidenses cree que los datos son parte integral de una estrategia de formación¹.



El 52 % de las organizaciones de EE. UU. considera que la velocidad en la generación de percepciones está limitada por los procesos².



Solo el 37 % de los gerentes de producto determinaron que su trabajo coincide con la estrategia empresarial de su organización³.

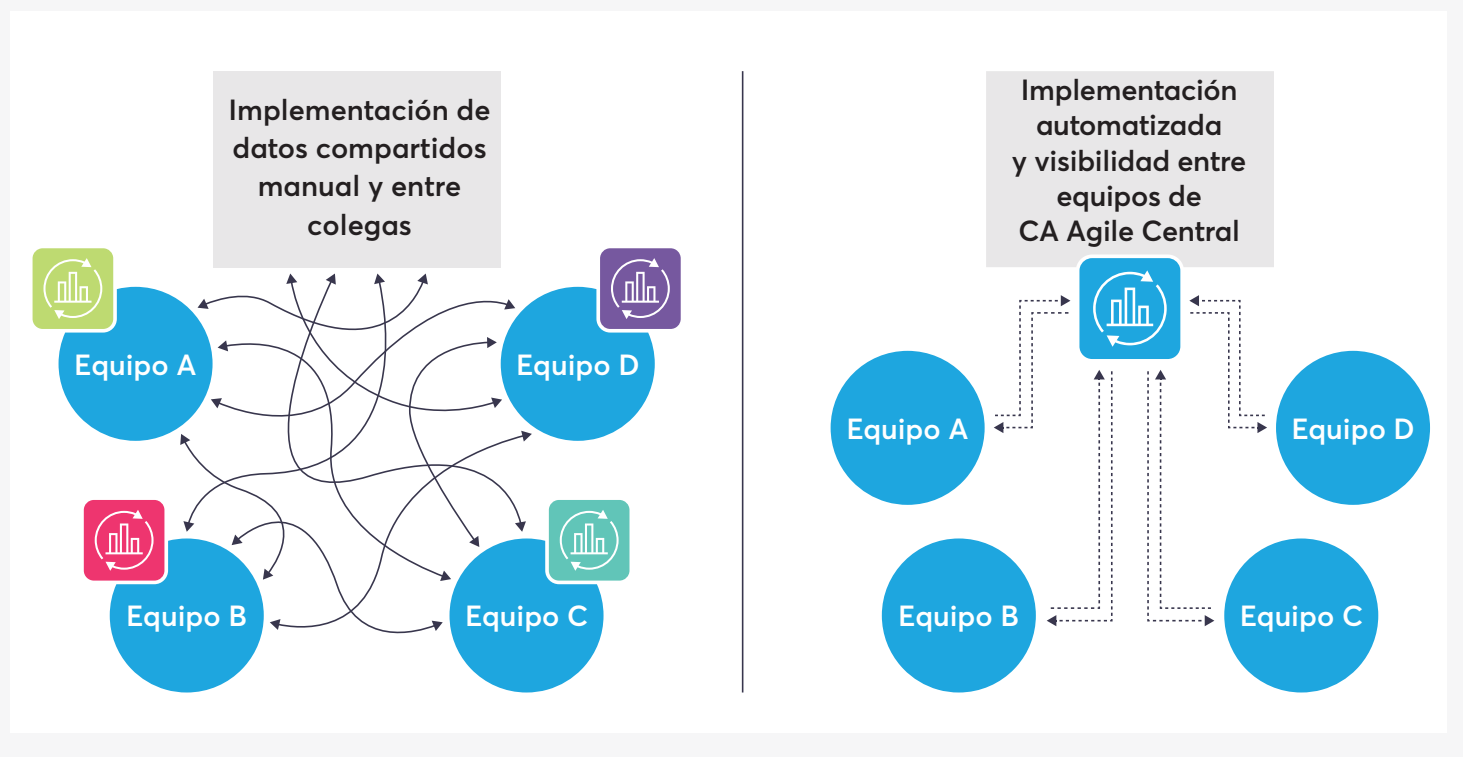
Observe a las personas, el tiempo y el trabajo de manera predecible

Cada equipo, departamento y organización debe confiar en los datos para tomar decisiones importantes que guíen a la empresa. Muchas organizaciones carecen de una manera de entender, priorizar y utilizar de forma clara los datos que tienen. Para que la agilidad se concrete, las organizaciones necesitan establecer la visibilidad y la transparencia de los datos en cada nivel, desde la cartera hasta el proyecto, la iniciativa y las jerarquías del trabajo individual. Esto comienza con una estructura clara de reportes de datos y con la solución de software de agilidad adecuada.

Determinar estándares para reportes de datos ayuda a los equipos a entender cómo harán referencia, leerán y analizarán los datos en su empresa. Este tipo de "disciplina de datos" fomenta la estandarización de los datos en los equipos, proyectos y trabajos. No obstante, acordar con respecto a una infraestructura de datos es solo el primer paso. La totalidad de la organización, el equipo y la información de tareas laborales necesita un sistema centralizado de registros para su uso adecuado. Sin una base de datos centralizada (y una solución de software ágil y beneficiosa), la administración de datos se convierte en una tarea extremadamente manual. Al establecer un esquema de datos para el trabajo diario a nivel de equipo en un sistema centralizado de registros, todos los equipos pueden comenzar el recorrido hacia un mejor acceso, implementaciones, comprensión y perspectiva de los datos.

No obstante, este tipo de reportes no es lo más importante en la mayoría de las organizaciones. Para tener una lectura integral y completa del trabajo de agilidad, los equipos necesitan tener la capacidad de separar los datos como lo prefieran a fin de reflejar de manera precisa el trabajo de la organización como un todo y es ahí donde una solución de software de agilidad y adecuada puede dar sus frutos de verdad.

Disciplina de datos = Transparencia transformadora



De qué manera la disciplina de datos facilita la planificación y las perspectivas predictivas

El formateo de datos de manera organizada es el primer paso crucial hacia el entendimiento del trabajo que sucede en una organización. Sin ese primer paso, las métricas de agilidad se convierten en algo tedioso y la mezcla de datos prácticamente no se puede usar fuera de los equipos individuales que la generan. En consecuencia, la organización no sabe cómo comparar la condición, el estado, los riesgos, las dependencias, la cadencia o la velocidad en los equipos.

Los beneficios de las prácticas de reportes de datos comunes son:

- **Todos coinciden con respecto a las prioridades.** Si todos pueden ver el trabajo producido en una organización, los equipos pueden centrarse en las tareas más significativas, coincidir sobre las dependencias y garantizar que cumplan los plazos de entrega importantes. Además, esto evita que exista el trabajo por duplicado y el "trabajo por el trabajo mismo" sin autorización, ya que todos pueden ver cuál es el trabajo que se completa y qué impacto tiene en los objetivos generales de la empresa.
- **El trabajo pendiente tiene la prioridad más alta.** Los equipos no solo pueden coincidir en los resultados deseados sino que también en la prioridad del trabajo que debe completarse y entregarse según esos objetivos de la empresa. Esto simplifica el proceso de toma de decisiones a nivel de equipo y mantiene a todos en la misma sintonía.
- **Los recursos se administran mejor.** Gracias a una estructura de administración de datos en común incorporada en el software de agilidad, la administración del tiempo, la velocidad y la planificación se convierten en cuestiones más fáciles. El personal directivo puede ver qué equipos son los que realizan las entregas de trabajo más satisfactorias durante cada meta de corto plazo y también la cantidad de trabajo que pueden entregar en un período determinado. En este pantallazo de las entregas predictivas podemos ver los ingresos predictivos.
- **Los indicadores de desempeño clave (KPI) son coherentes.** Si los equipos tienen libertad para establecer su propia estructura de datos e reportes, todos los reportes y paneles serán diferentes. Esto hace que la implementación de iniciativas de progreso, estado y condición implique mucho tiempo y sea complicada. Una estructura de datos gestionada, en especial aquella que está incorporada previamente en una solución de software ágil, permite que todos los equipos y departamentos puedan ver el mismo tipo de reportes y métricas en un solo lugar, en un formato conocido por todos.
- **La transparencia es fácil de lograr.** Si bien nadie espera que un proyecto vaya mal, sucede. Cuanto antes se reconozca que un proyecto no transita por el camino adecuado y se identifica la causa, antes se podrán realizar correcciones para reducir el impacto del fracaso. Permitir que todos los sectores de una organización tengan un lugar centralizado para revisar el progreso de una manera estandarizada fomenta la gestión del cambio proactivo y genera mayores resultados positivos en todos los proyectos.
- **Es posible elaborar mejores planes.** Las métricas de desempeño de agilidad estandarizadas, a las que se puede acceder mediante un esquema de datos ordenado, pueden potenciar la productividad, la capacidad de previsión y respuesta, y la calidad de una organización. Pero ese es solo el comienzo. Si cuenta con perspectivas confiables, según datos integrales y coherentes, el sistema se prepara para proveer visiones más exhaustivas y una manipulación de datos más avanzada.

La clave para medir los éxitos de agilidad: datos de los clientes

Para garantizar una mejora continua de la experiencia del cliente, las métricas, los datos y los análisis deben responder el "por qué" y no solo el "qué". ¿Por qué es una característica que no se utiliza? ¿Por qué se pierden algunos clientes? ¿Por qué una mejora menor impulsa el aumento de la adopción? Al igual que con la agilidad, priorizar el valor del cliente durante la medición requiere de una transformación organizativa y cultural.

Este es un plan de acción para usar datos de agilidad y medir el valor.

- **Paso 1: Centrarse en las preguntas.**
Las preguntas que intenta responder deben convertirse en su verdadero norte. La instrumentación, la recolección de datos y los análisis son simplemente un medio para alcanzar un fin. La tecnología es una herramienta poderosa, pero no puede indicarle las preguntas que les interesan a los clientes y a su empresa. Asegúrese de que las respuestas a sus preguntas impulsen acciones específicas, significativas y, sobre todo, valor del cliente.
- **Paso 2: Medir para obtener perspectivas.**
Resultará tentador sobreinstrumentar el código y la infraestructura, y recolectar cantidades masivas de datos que simplemente se convierten en otro obstáculo para la administración. Resístase a los impulsos y comience de a poco, concentrándose en un área específica para demostrar valor. Tenga en cuenta que no siempre sabrá qué datos serán valiosos con anticipación y, por lo tanto, deberá ser especulativo. No tenga miedo de recolectar datos además de forma estratégica, siempre y cuando eso no se torne en una carga operativa.

- **Paso 3: Realizar experimentos.**

Los análisis le permiten validar los resultados de las optimizaciones propuestas antes de adoptarlas a escala. Utilícelos para guiar los experimentos en curso y predecir los cambios que mejorarán la experiencia del cliente. Al contar con conocimientos, puede realizar cambios en sus servicios, o proporcionar dos versiones diferentes a la vez, y medir la respuesta del cliente para informar el desarrollo de sus productos. Las perspectivas de los clientes son la manera más óptima de mejorar el valor para ellos; solo tenga cuidado de no experimentar a costa de la experiencia de los clientes.

- **Paso 4: Optimizar la empresa.**

Los conocimientos obtenidos de la medición orientada pueden informar a su empresa, y las necesidades empresariales deberían señalar los conocimientos que pretende obtener. Los análisis son primordiales para su capacidad de comprender los clientes que, en cambio, ayudan a delinear la evolución de sus productos y su empresa. El objetivo es crear un circuito de aportes continuo. Integre medidas orientadas al cliente, como el Puntaje neto de promotores (NPS), para realizar un seguimiento del progreso y ayudar a guiar la evolución de sus aplicaciones y servicios. No se distraiga con los datos en sí mismos. La instrumentación y la recolección de datos son importantes, pero solo si ayudan a responder preguntas que les interesan al cliente y a la empresa.

Realizamos el seguimiento de métricas de agilidad: ¿cómo es posible que no funcione?

La adopción exitosa de metodologías de agilidad no está relacionada solo con los procesos, las pautas y las estructuras. Tiene que ver con la predisposición de la organización para adoptar el cambio cultural que viene con ellas. A menudo, las organizaciones que prueban con una sin la otra sufren porque el éxito no es completo.

Estos son algunos obstáculos frecuentes que las empresas enfrentan cuando intentan aprovechar sus perspectivas de agilidad recién descubiertas de manera inadecuada.

- **Error 1: Uso de métricas para impulsar un cambio de conducta en contraposición a liderar con la cultura.**

La clave para una medición de agilidad efectiva es pensar en los datos como un aporte constructivo y no como una palanca tradicional para motivar las conductas, y tampoco como un objetivo en sí mismo. El uso de análisis como palanca frecuentemente recae en llevar una puntuación y aquí donde entramos en el lado oscuro de la medición. Las mediciones de agilidad necesitan responder a preguntas que motiven acciones específicas y significativas, y para que los equipos estén predispuestos a aceptarlas, es necesario que adopten una cultura que se centre en el valor del cliente y no solo en las métricas.

- **Error 2: Ilusiones de datos contra desilusiones de datos.**

Entender cómo todos los proyectos, equipos y tareas de una organización se implementan en una jerarquía de datos es un componente fundamental en la interpretación de las lecturas de datos futuras. Es importante realizar un resumen de toda la cadena de datos de mediciones y agregados en la organización de manera anticipada. Si este ejercicio no se ejecutó de manera adecuada, pronto descubrirá deficiencias de métricas de agilidad interesantes. Este ejercicio de disciplina de datos tiene dos componentes principales: 1) exponer cualquier efecto secundario de uso posible relacionado con la manera en que los equipos usan su herramienta de agilidad, y 2) exponer cualquier rareza en el proceso de agilidad que usan todos los equipos. Como resultado de estos análisis anticipados de esquemas de datos, puede identificar mejor los problemas de métrica a futuro y responder de manera adecuada a posibles inconsistencias de datos.

- **Error 3: Mediciones desequilibradas contra mediciones integrales.**

Si trata de medir el desarrollo de la agilidad de la forma que lo hacía antes de la agilidad, estará condenado al fracaso. Un error frecuente que cometen las organizaciones con las métricas de agilidad es usar aquellas de una sola dimensión y dejan de considerar los diversos aspectos de una entrega eficaz. Si se concentran todas las mediciones sobre un aspecto del desempeño, como la productividad, es probable que vea que se perjudican otros aspectos, como la calidad, la satisfacción del cliente y la previsibilidad. Es importante generar un circuito de comentarios sobre métricas con al menos una medición de cada una de las siguientes cuatro áreas: 1) Hacerlo rápido. 2) Hacerlo de la manera correcta. 3) Hacerlo con puntualidad. 4) No dejar de hacerlo.

- **Error 4: Métricas convenientes contra métricas correctas.**

Mejores datos permiten la obtención de mejores percepciones, lo que a su vez conduce a tomar mejores decisiones y finalmente a obtener mejores resultados. Con esta cadena de efectos en mente, muchas personas empiezan eligiendo mediciones que son fáciles de adquirir. Pero medir lo que es fácil con frecuencia puede impulsar el comportamiento equivocado. Mida y analice las métricas que son las más importantes para entregar valor al cliente y todo lo demás se acomodará.

- **Error 5: Métricas complejas contra métricas accesibles.**

Efectivamente, los datos deberían poder describir en forma precisa el trabajo de su organización, pero sin sacrificar la capacidad de lectura y uso. Si solo dos personas en toda la organización son capaces de explicar en forma correcta las métricas de agilidad que ofrecen los equipos, tal vez quiera reconsiderar qué es lo que mide. El objetivo de generar visibilidad de datos organizativos es crear un sentido de comunidad y responsabilidad compartida. Los datos que requieren de conocimiento especializado para acceder o interpretar son la antítesis de una cultura de agilidad y pueden evitar la transparencia que se intentaba fomentar.

El futuro: planificación predictiva y datos masivos

A medida que los equipos maduran en la adopción de procesos y métodos de agilidad, su enfoque respecto a los datos también madura y abre todo un conjunto de oportunidades para su organización. Aunque recién esté comenzando su recorrido con los datos de agilidad, sepa que hay un futuro brillante por delante para las mediciones de agilidad y comienza con trabajos conjuntos orientados a lograr una visibilidad compartida real del trabajo de agilidad que lleva a cabo la organización.

La disciplina de los datos ágiles: la base para mejores resultados empresariales



El futuro de la planificación reside en los reportes y el tratamiento de datos personalizados con el análisis de datos masivos. Esto permitirá que fragmentos desiguales de información se agreguen y comparen, y que las métricas se desglosen de manera efectiva de cualquier manera que la organización lo necesite. Los reportes pueden generarse para que se adapten a las funciones y los equipos que los necesiten, y se acceda a ellos de alguna manera que sea relevante para cada usuario individual.

Sin embargo, cuando comience este recorrido, recuerde que ese proverbio antiguo que dice, "se cosecha lo que se siembra" también es válido para la manera en que una organización utiliza sus datos. Es por eso que no se puede obviar ese primer paso fundamental de organizar y alojar el trabajo de agilidad en un sistema centralizado que tenga una estructura similar. Sin esta coincidencia simple, los análisis y las métricas avanzadas son casi imposibles de lograr. Y son esas métricas avanzadas la clave para la planificación predictiva verdadera y también de muchas otras capacidades y tecnologías interesantes que pueden ayudarle a desarrollar la agilidad empresarial real.

¿Por qué CA Agile Central?

CA Agile Central es una plataforma de clase empresarial desarrollada desde adentro hacia afuera para ayudar a las organizaciones a adaptar sus prácticas de desarrollo de agilidad. Es la única solución de software de agilidad creada para ayudar a los equipos a desarrollar una verdadera disciplina de datos, que es la base de una visibilidad, coordinación, implementaciones y una clara conexión descendente de todos los equipos con respecto a la estrategia y con ejecución en varios equipos. CA Agile Central también se diseñó con una estructura interna fácil de seguir para el establecimiento de jerarquías de organización, proyectos, iniciativas, programas y trabajo que respalden la planificación, el seguimiento y la entrega de agilidad. Con esta idea en mente y todos los datos ágiles de su organización en un solo lugar, el objetivo de contar con planes verdaderamente predictivos puede convertirse en realidad.

Para obtener más información, visite ca.com/ar/scaling-agile.

CA Technologies (NASDAQ: CA) crea un software que impulsa la transformación de las empresas y les permite aprovechar las oportunidades de la economía de las aplicaciones. El software es el núcleo de cada empresa, en cada sector. Desde la planificación hasta el desarrollo, pasando por la administración y la seguridad, CA trabaja con empresas en todo el mundo para cambiar el estilo de vida y la forma de realizar transacciones y comunicarse, mediante entornos móviles, de nubes públicas y privadas, de mainframe y distribuidos. Obtenga más información en ca.com/ar.

1 Experian, "The 2017 Global Data Management Benchmark Report ("Reporte de Benchmark sobre la administración de datos global"), 2017, <https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

2 Experian, "The 2017 Global Data Management Benchmark Report ("Reporte de Benchmark sobre la administración de datos global"), 2017, <https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

3 Experian, "The 2017 Global Data Management Benchmark Report ("Reporte de Benchmark sobre la administración de datos global"), 2017, <https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>