

Disciplina de datos ágiles: La base para la planificación predictiva

Los métodos ágiles ayudan a las empresas a reaccionar ante el cambio, a superar a la competencia y a diseñar productos de alta calidad que satisfagan las demandas de sus clientes. Esto se consigue mediante la aproximación del trabajo de desarrollo a las prioridades de la empresa. Esto suena relativamente sencillo a nivel de proyecto, pero ¿qué sucede cuando una organización es incapaz de coordinar la estrategia con la ejecución entre los departamentos o equipos debido a los contenedores internos o a la falta de una visión clara de los datos? A medida que las organizaciones avanzan en la madurez ágil, también lo hacen sus necesidades analíticas de datos. La compilación y sincronización de los datos de unos pocos equipos ágiles es significativamente distinta a la transferencia de datos a través de muchos equipos o de toda la cartera.

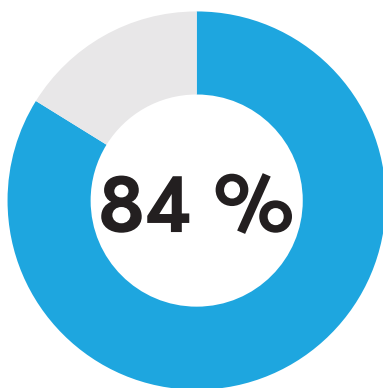
Sin una idea clara de la forma en la que los equipos están llevando a cabo su trabajo, es posible que las organizaciones den palos de ciego a la hora de comprender la entrega de sus productos o servicios.

Por qué necesita métricas y datos

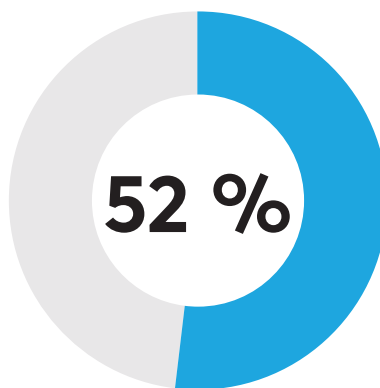
Las mediciones y métricas efectivas resultan fundamentales para llevar a cabo un negocio con un alto rendimiento. Si se aplican de forma adecuada, permiten extraer información valiosa más útil, tomar decisiones más apropiadas y lograr mejores resultados empresariales. Ofrecen datos para estimular las mejoras y brindar oportunidades de aprendizaje. Ayudan a identificar los resultados que le encaminarán hacia sus objetivos empresariales.

Por desgracia, muchas empresas no han implementado las herramientas para medir la agilidad dentro de sus organizaciones, o bien están fallando en el uso efectivo de las herramientas con las que cuentan. Este documento es su guía para entender el motivo por el que los datos ágiles son importantes, así como la forma en la que las métricas precisas pueden actuar como catalizador o inhibidor de sus esfuerzos para alcanzar una metodología ágil eficaz en toda la organización.

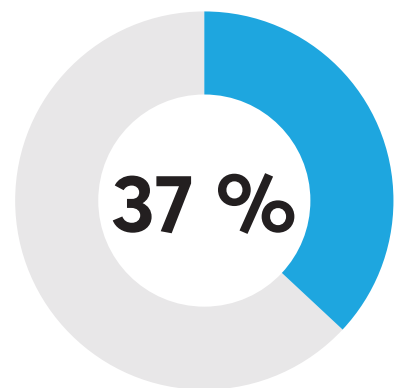
Estadísticas de decisiones basadas en datos



El 84 % de las organizaciones de EE. UU. cree que los datos son parte integral de la estrategia de formación.¹



El 52 % de las organizaciones de EE. UU. considera que la velocidad de generación de sus conocimientos se ve limitada por los procesos.²



Solo el 37 % de los gestores de productos declaró que sus esfuerzos estaban alineados con la estrategia de negocio de la empresa.³

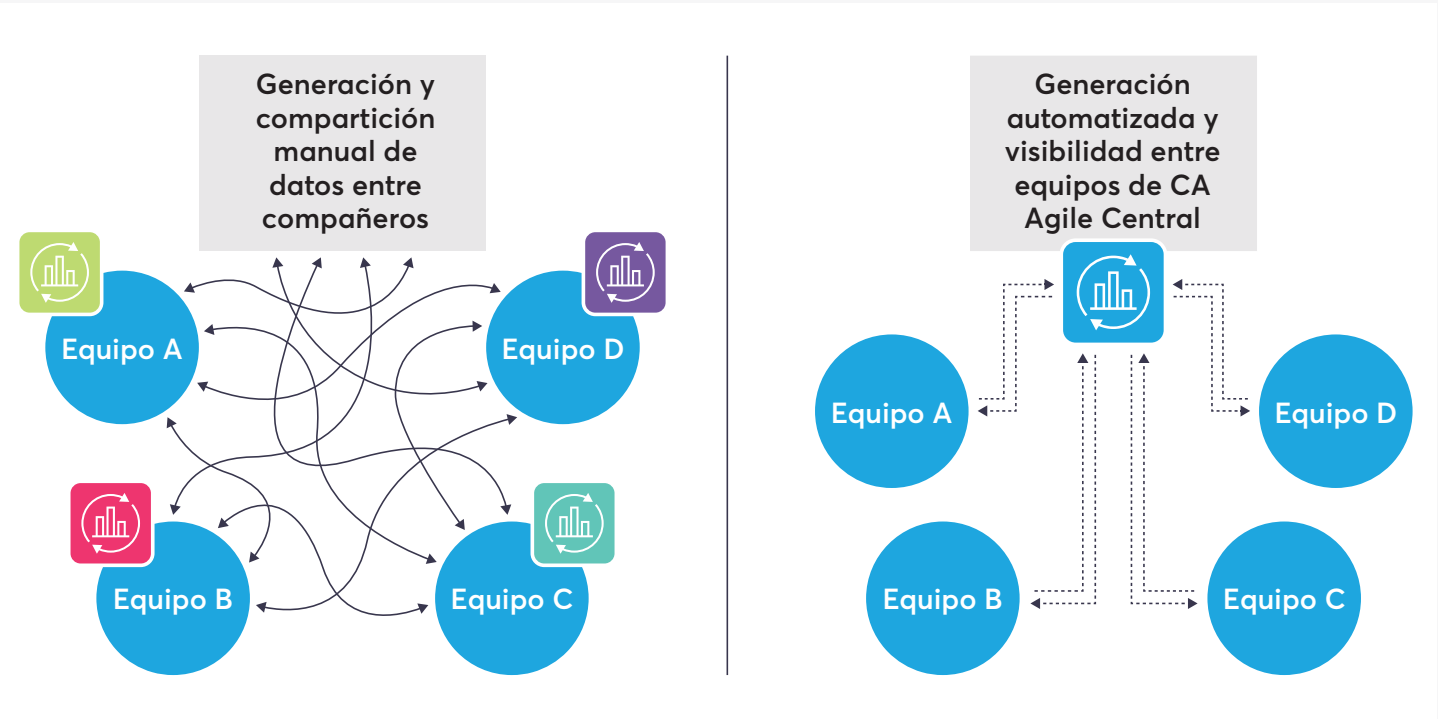
Consulte las personas, el tiempo y el trabajo de una manera predecible

Todos los equipos, departamentos y organizaciones deberían confiar en los datos para tomar decisiones importantes que dirijan el negocio. Lo que a muchas organizaciones les falta es una manera de entender con claridad los datos que tienen, jerarquizarlos por orden de prioridad y utilizarlos. Para que las organizaciones sean ágiles con el fin de tener éxito, deben establecer visibilidad y transparencia de datos en todos los niveles, desde la cartera hasta el proyecto, pasando por la iniciativa y las jerarquías de trabajo individuales. Esto comienza con una estructura de informes de datos clara y con una solución de software ágil y adecuada.

El establecimiento de estándares para la generación de informes de datos ayuda a los equipos a comprender la forma en la que se van a consultar, leer y analizar los datos dentro de la empresa. Este tipo de "disciplina de datos" promueve la estandarización de los datos entre equipos, proyectos y trabajo; sin embargo, acordar una infraestructura de datos es solo el primer paso. Toda la información de su organización, equipo y tarea todavía requiere un sistema centralizado de registro para su uso correcto. Sin una base de datos centralizada (y una buena solución de software ágil), la gestión de datos se convierte en una tarea extremadamente manual. Al establecer un esquema de datos para el trabajo cotidiano para equipos dentro de un sistema de registro centralizado, todos los equipos pueden comenzar a mejorar la accesibilidad, las acumulaciones, la comprensión y el conocimiento de los datos.

No obstante, este tipo de informes no es lo más importante para la mayoría de las organizaciones. Para tener una lectura total y completa del trabajo ágil, los equipos deben ser capaces de dividir sus datos de la manera que deseen para reflejar con precisión el trabajo de la organización en su conjunto, que es donde una buena solución de software ágil puede realmente reportar dividendos.

Disciplina de datos = Transparencia transformadora



Forma en la que la disciplina de datos facilita los datos predictivos y la planificación

Formatear los datos de forma organizada es el primer paso, absolutamente vital, para comprender el trabajo que se está produciendo en una organización. Sin este primer paso, las métricas ágiles se vuelven tediosas y el batiburrillo de datos, casi inutilizable fuera de los equipos individuales que los generan. Como consecuencia, la organización no sabe cómo comparar el mantenimiento, el estado, los riesgos, las dependencias, la cadencia o la velocidad entre los equipos.

Entre las ventajas de las prácticas comunes de la generación de informes de datos se incluyen las siguientes:

- **Todos los integrantes están alineados con las prioridades.** Cuando todo el mundo puede ver el trabajo que se ha producido en una organización, los equipos son capaces de centrarse en las tareas más importantes, alinearse con las dependencias y asegurarse de que cumplen con los plazos de entrega importantes. Esto también evita la duplicación de esfuerzos y el trabajo "por el amor al arte" no autorizado, ya que todos pueden ver lo que se está haciendo y la forma en la que afecta a los objetivos generales de la empresa.
- **La lista de trabajos pendientes está muy jerarquizada por orden de prioridad.** Los equipos no solo son capaces de alinearse con los resultados deseados, sino que también lo pueden hacer con la jerarquización por orden de prioridad del trabajo que se requiere para cumplir con esos objetivos empresariales. Esto simplifica el proceso de toma de decisiones a nivel de equipo y mantiene una coordinación perfecta de todos los integrantes.
- **Los recursos se gestionan mejor.** Con una estructura de gestión de datos común integrada en el software ágil, la gestión del tiempo, la velocidad y la planificación resultan mucho más sencillas. El equipo de liderazgo puede ver qué equipos están realizando correctamente todo su trabajo durante cada iteración, así como el volumen de trabajo que pueden realizar de manera progresiva. Con este vistazo a la entrega predictiva vienen más ingresos predictivos.
- **Los KPI son coherentes.** Si se da rienda suelta a los equipos para que establezcan su propia estructura de datos y generación de informes, todos los informes y paneles serán distintos. Esto hace que recopilar el progreso, el estado y el mantenimiento de las iniciativas lleve mucho tiempo y sea un calvario. Con una estructura de datos regida, sobre todo una que esté prediseñada en una solución de software ágil, todos los equipos y departamentos podrán ver el mismo tipo de informes y métricas en un solo lugar y con un formato que les resulte familiar a todos.
- **Resulta más sencillo conseguir la transparencia.** Aunque nadie espera que un proyecto salga mal, es algo que puede suceder. Cuanto antes reconozca que un proyecto se está desviando e identifique la causa, antes podrá variar el rumbo para minimizar la repercusión de dicho desvío. El hecho de ofrecer a todas las partes de una organización un lugar centralizado para revisar el progreso de una manera estandarizada promueve la gestión proactiva del cambio y conduce a la obtención de mejores resultados en todos los proyectos.
- **Puede diseñar mejores planes.** Las métricas de rendimiento ágiles y estandarizadas, a las que se accede mediante un esquema de datos ordenado, pueden aumentar la productividad, la previsibilidad, la calidad y la capacidad de respuesta de una organización; aunque eso es solo el comienzo. Cuando se dispone de conocimientos fiables basados en datos completos y coherentes, la bomba está preparada para obtener conocimientos más profundos y una manipulación de datos más avanzada.

La clave para medir los éxitos ágiles: Datos de clientes

Para garantizar la mejora continua de la experiencia del cliente, las métricas, los datos y los análisis deben permitir esclarecer no solo el qué, sino también el porqué. ¿Cuál es la causa de que no se está utilizando una función concreta? ¿A qué se debe que haya clientes que estén abandonando? ¿Qué razón explica que una pequeña mejora se traduzca en un pico en la tasa de adopción de una aplicación? Al igual que en el caso de la metodología ágil, el establecimiento de prioridades en lo que respecta al valor aportado al cliente mediante las mediciones requiere una transformación tanto organizativa como cultural.

He aquí un itinerario para usar datos ágiles con el fin de medir el valor.

• Paso 1: Centrarse en las preguntas

Las preguntas que pretenda responder deben convertirse en la brújula del proceso. La instrumentación, la recopilación de datos y los análisis tan solo constituyen medios para alcanzar un fin. La tecnología también supone una poderosa herramienta, pero no es capaz de formular las preguntas más relevantes para sus clientes y su negocio. Asegúrese de que las respuestas que obtenga se traduzcan en acciones concretas y relevantes y, sobre todo, en valor aportado al cliente.

• Paso 2: Realizar mediciones para recabar información útil

Resultará tentador sobreinstrumentar el código y la infraestructura y, con ello, recopilar ingentes volúmenes de datos que terminarán siendo tan solo otro lastre para la gestión. Resístase a este impulso y comience por abarcar áreas modestas, concentrándose en un ámbito específico para demostrar el valor aportado en él. Recuerde que no siempre sabrá de antemano qué información será valiosa, por lo que tendrá que adoptar una actitud especulativa. No tema excederse en la recopilación estratégica, siempre que esta no se convierta en una carga operativa.

- **Paso 3: Hacer experimentos**

Los análisis permiten validar los resultados de las optimizaciones propuestas antes de darles un alcance general. Empléelos para guiar experimentos continuos y predecir cambios que mejoren la experiencia del cliente. Con el respaldo de los datos pertinentes, podrá acometer modificaciones en el servicio (u ofrecer dos versiones de este a la vez) y medir la respuesta del cliente para informar de ello al equipo de desarrollo del producto. La información de los clientes es la mejor manera de aumentar el valor que se les aporta; tan solo procure no experimentar a expensas de su experiencia.

- **Paso 4: Optimizar de cara al negocio**

Los datos recabados con la medición específica pueden modelar su negocio; y, a la inversa, las necesidades de este deberían determinar qué datos obtener. Sus análisis resultan cruciales para conocer a sus clientes, quienes, a su vez, contribuyen a conformar la evolución de sus productos y de su empresa. El objetivo consiste en crear un bucle continuo de evaluaciones. Integre mediciones orientadas al cliente, como la calificación neta del promotor (NPS), para realizar un seguimiento del progreso y guiar la evolución de sus aplicaciones y servicios. No se deje distraer por los propios datos. La instrumentación y la recopilación de información son importantes, pero solo si le ayudan a responder preguntas relevantes tanto para el cliente como para el negocio.

Estamos realizando un seguimiento de métricas ágiles: ¿Cómo es que no está funcionando?

La adopción correcta de metodologías ágiles no se limita a los procesos, las directrices y los marcos de trabajo. Se trata de la voluntad de la organización de aceptar el cambio cultural que los acompaña. Aquellas organizaciones que intentan una opción sin la otra, a menudo, se encuentran sufriendo la consecuencia de éxitos incompletos.

He aquí algunos de los obstáculos más comunes a los que se enfrentan las empresas cuando intentan aprovechar sus nuevos conocimientos ágiles de manera inapropiada.

- **Error 1: Usar métricas para fomentar el cambio de comportamiento frente a liderar con cultura**

La clave para realizar mediciones ágiles y efectivas radica en pensar en los datos como en un análisis constructivo, no como en una "palanca" de reajuste de conducta y tampoco como en una meta en sí misma. El uso de los análisis como palanca a menudo se traduce en el mantenimiento de la puntuación, lo que nos introduce en el lado oscuro de la medición. Las métricas ágiles necesitan responder preguntas que se traduzcan en acciones concretas y relevantes y, para aceptarlas, los equipos deben adoptar una cultura que se centre en el valor aportado al cliente, no solo en las métricas.

- **Error 2: Ilusiones de datos frente a locura de datos**

El hecho de comprender la forma en la que se integran todos los proyectos, equipos y tareas de la organización en una jerarquía de datos constituye un componente fundamental para interpretar futuras lecturas de datos. Es importante esbozar toda la cadena de datos de mediciones y agregaciones dentro de la organización desde el principio. Si este ejercicio no se ha realizado correctamente, puede que pronto descubra interesantes anomalías en las métricas ágiles. Este ejercicio de disciplina de datos tiene dos objetivos principales: 1) exponer cualquier posible efecto secundario del uso con respecto a la manera en la que los equipos están usando su herramienta ágil y 2) exponer cualquier rareza en el proceso ágil que se está usando en los equipos. Como resultado de estas exploraciones tempranas del esquema de datos, podrá identificar mejor los problemas métricos más adelante y responder de forma adecuada a las posibles incoherencias de los datos.

- **Error 3: Mediciones parciales frente a mediciones completas**

Si intenta analizar la envergadura del desarrollo ágil de un modo anterior a esta metodología, se verá condenado a fracasar. Un error que suelen cometer las organizaciones en cuanto a las métricas ágiles estriba en el uso de métricas relativas a una única dimensión, sin tener en cuenta los diferentes aspectos de la entrega eficaz. Si centra todas las mediciones en un solo aspecto del rendimiento, como la productividad, probablemente observará que se ven afectados otros de ellos, como la calidad, la satisfacción del cliente y la previsibilidad. Es importante crear un bucle de retroalimentación de métricas con al menos una medida de cada una de estas cuatro áreas: 1) hacerlo rápido; 2) hacerlo bien; 3) hacerlo a tiempo y 4) seguir haciéndolo.

- **Error 4: Métricas convenientes frente a métricas correctas**

Unos datos más adecuados proporcionan información de mayor utilidad, lo que permite tomar decisiones más acertadas y, en último lugar, obtener mejores resultados. Teniendo en mente este efecto en cadena, son muchos los que comienzan por elegir mediciones sencillas de adquirir. Sin embargo, medir lo simple puede a menudo provocar que se adopte el comportamiento equivocado. Mida y analice las métricas que son más importantes para aportar valor al cliente y todo lo demás comenzará a cobrar sentido.

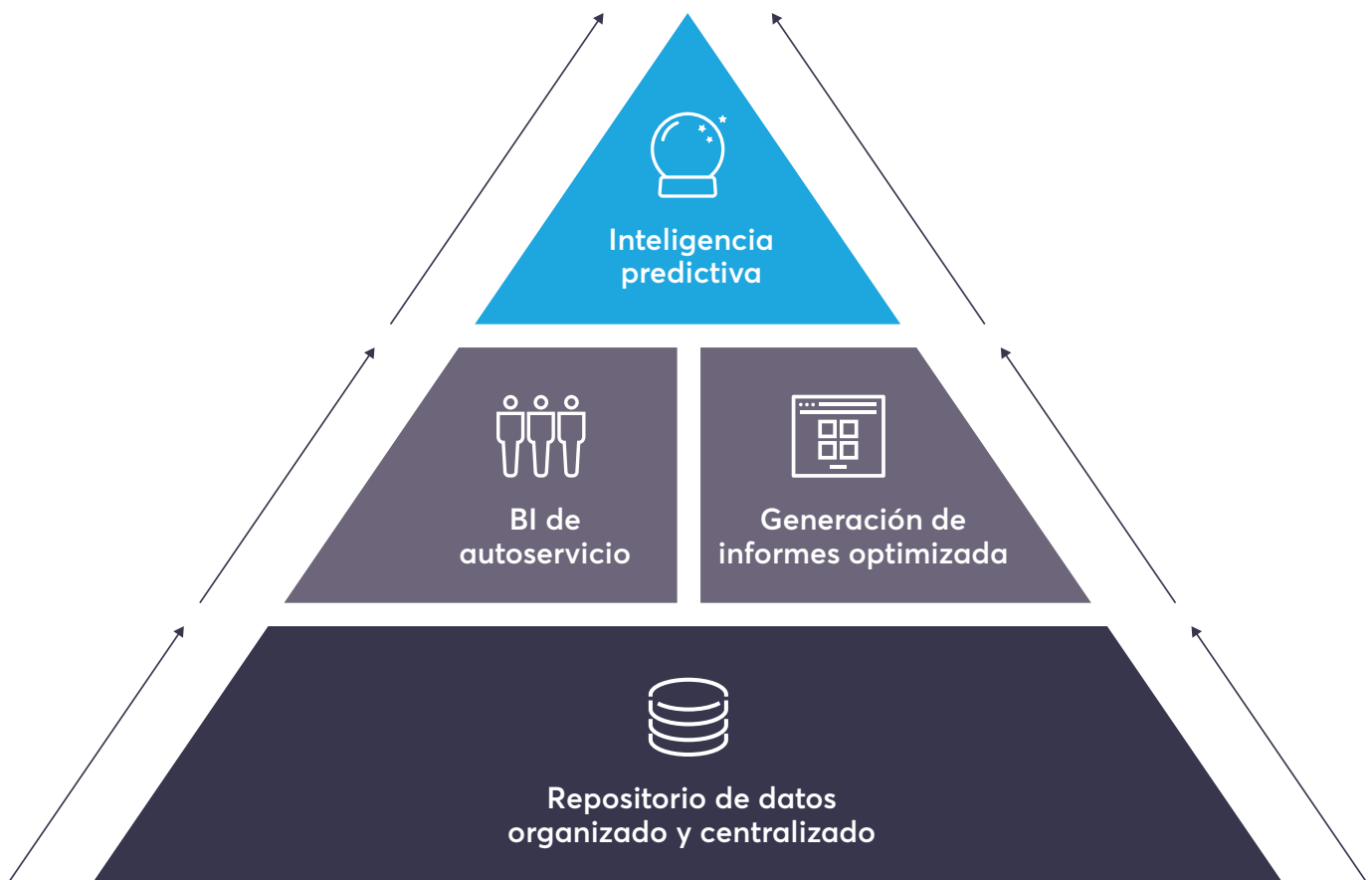
- **Error 5: Métricas complejas frente a métricas accesibles**

Sí, sus datos deben ser capaces de representar con precisión el trabajo que se lleva a cabo en la organización, pero sin sacrificar la lectura sencilla y la facilidad de uso. Si solo dos personas en toda la organización son capaces de explicar con precisión las métricas ágiles que salen de los equipos, es posible que desee reconsiderar qué es lo que está midiendo y de qué manera. El objetivo de crear visibilidad de los datos de la organización es desarrollar un sentido de comunidad y responsabilidad compartida. Los datos que requieren conocimientos especializados para acceder a ellos o interpretarlos son la antítesis de una cultura ágil, y pueden acabar impidiendo la propia transparencia que se pretendía promover.

El futuro: Planificación predictiva y grandes datos

A medida que los equipos maduran en la adopción de procesos y métodos ágiles, su enfoque de los datos también madura y se abre una gran cantidad de oportunidades para la organización. Aunque es posible que acabe de empezar el viaje hacia los datos ágiles, sepa que hay un futuro brillante por delante para las métricas ágiles y que comienza con esfuerzos coordinados para obtener una verdadera visibilidad compartida del trabajo ágil que la organización está realizando.

Disciplina de datos ágiles: La base para lograr mejores resultados empresariales



El futuro de la planificación radica en la generación de informes de datos personalizados y la manipulación con análisis de grandes datos. Esto permitirá que se agreguen y comparen elementos de información dispares, al dividir y dictar de manera efectiva las métricas tal y como lo precise una organización. Se pueden crear informes que se ajusten a la forma de los roles y equipos que los requieren, y a los que se puede acceder de una manera que sea relevante para cada usuario individual.

Sin embargo, al comenzar por este camino, recuerde que el viejo dicho "recoges lo que siembras" también es válido para la forma en que una organización utiliza sus datos. Por este motivo, no se puede pasar por alto ese primer paso fundamental de organizar y alojar el trabajo ágil en un sistema centralizado con una estructura similar. Sin esta simple alineación, las métricas y análisis avanzados son casi imposibles. Además, son esas métricas avanzadas las que constituyen la clave para una planificación verdaderamente predictiva, así como muchas otras capacidades y tecnologías apasionantes que pueden ayudarle a desarrollar una verdadera agilidad empresarial.

Por qué CA Agile Central

CA Agile Central es una plataforma orientada a las empresas desarrollada desde dentro hacia afuera para ayudar a las organizaciones a aplicar las prácticas de desarrollo ágil. Es la única solución de software ágil creada para ayudar a los equipos a desarrollar una verdadera disciplina de datos, que es la base para la coordinación, la conversión y la visibilidad entre equipos, así como para una clara conexión de arriba abajo de la estrategia con la ejecución en varios de ellos. CA Agile Central también fue diseñada con una estructura interna fácil de seguir para establecer jerarquías organizativas, de proyecto, de iniciativa, de programa y de trabajo que fomenten una planificación, un seguimiento y una entrega ágiles. Con esta construcción en mente y todos los datos ágiles de la organización en un solo lugar, el objetivo de los planes verdaderamente predictivos puede convertirse en una realidad.

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

CA Technologies (NASDAQ: CA) crea software que impulsa la transformación de las empresas y les permite aprovechar las oportunidades que brinda la economía de las aplicaciones. El software se encuentra en el núcleo de cada empresa, sea cual sea su sector. Desde la planificación hasta la gestión y la seguridad, pasando por el desarrollo, CA trabaja con empresas de todo el mundo para cambiar la forma en que vivimos, realizamos transacciones y nos comunicamos, ya sea a través de la nube pública, la nube privada, plataformas móviles, entornos de mainframe o entornos distribuidos. Para obtener más información, visite ca.com/es.

1 Experian, "The 2017 Global Data Management Benchmark Report", 2017,
<https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

2 Experian, "The 2017 Global Data Management Benchmark Report", 2017,
<https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

3 Experian, "The 2017 Global Data Management Benchmark Report", 2017,
<https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

Copyright © 2018 CA. Todos los derechos reservados. Todas las marcas, nombres comerciales, logotipos y marcas de servicio a los que se hace referencia en este documento pertenecen a sus respectivas empresas. El propósito de este documento es meramente informativo. CA no se responsabiliza de la precisión e integridad de la información. En la medida de lo permitido por la ley vigente, CA proporciona esta documentación "tal cual", sin garantía de ningún tipo, incluidas, a título enunciativo y no taxativo, las garantías implícitas de comerciabilidad, adecuación a un fin específico o no incumplimiento. CA no responderá en ningún caso de las pérdidas o daños, directos o indirectos, que se deriven del uso de esta documentación, incluidas, a título enunciativo y no taxativo, la pérdida de beneficios, la interrupción de la actividad empresarial, la pérdida del fondo de comercio o la fuga de datos, incluso cuando CA hubiera podido ser advertida con antelación y expresamente de la posibilidad de dichos daños.