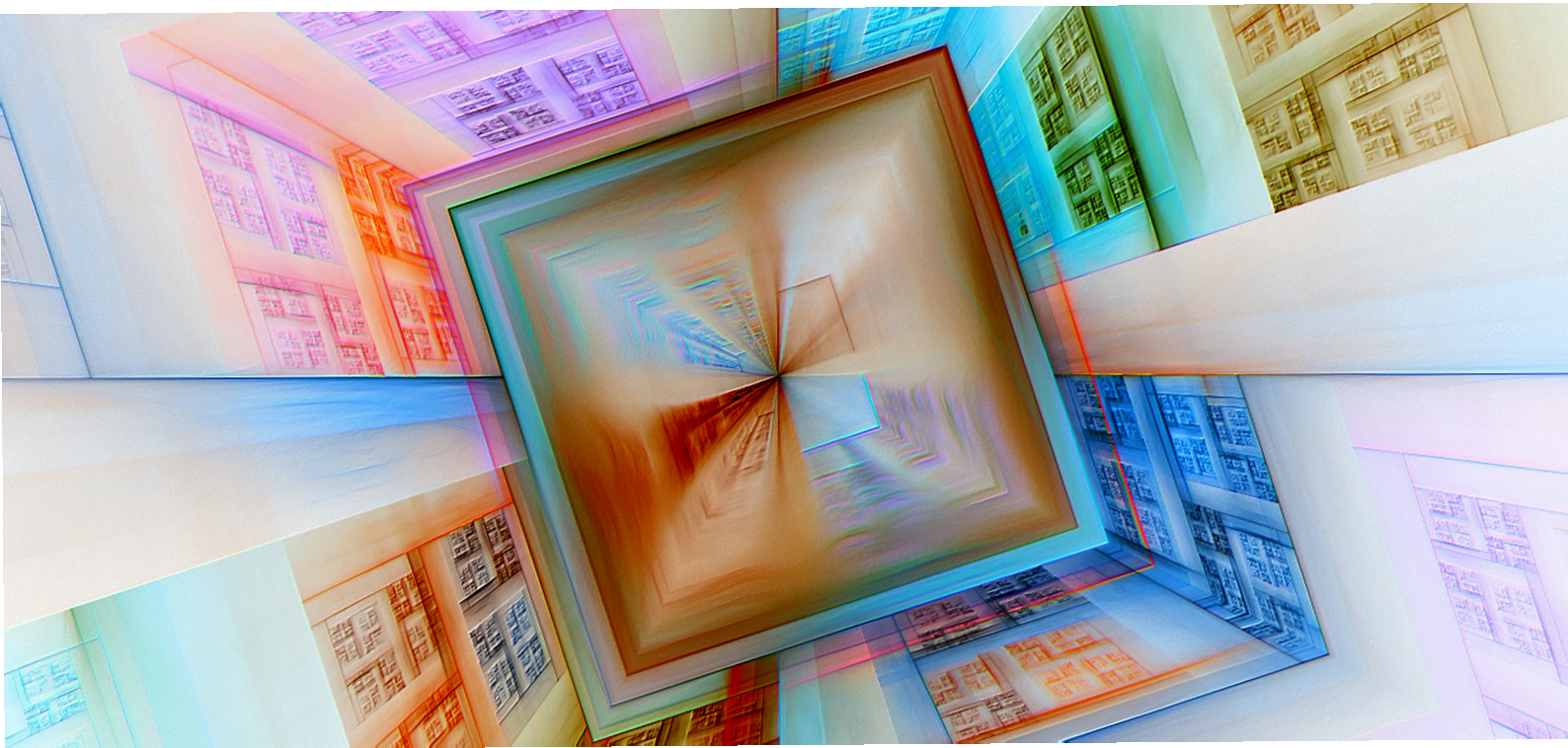




SCRUM LEVEL

Scrum Level

Versión 3.22



© de la edición: Scrum Manager® (Uncovering Better Ways SLU).

Edición: mayo 2023.

Derechos de la edición: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 (registro Safe Creative nº [2305184356652](https://safe.creativecommons.org/2305184356652)).

Créditos y agradecimiento

Scrum Level no sería posible sin el conocimiento que con su colaboración nos regalan los profesionales de la comunidad de Scrum Manager y a los que desde aquí transmitimos un sincero reconocimiento y agradecimiento.

A Alexander Menzinsky, David López Torrico y Sergio Yazyi, auténticos oráculos a los que Scrum Level debe características como la perspectiva cultural y tridimensional de la agilidad en las organizaciones.

A Alexis Hidalgo, Claudia Marcionni, Claudia Ruata, Germán Sánchez, Gertrudis López, José López, Marcelino Alonso, Marta Ariza, Marta PalacioTemario , Nicolás Escobar, Pedro José Múgica, Ricardo Araya y Rubén Álvarez, por el regalo que continuamente recibe Scrum Level con las sugerencias y retroalimentación de su experiencia profesional.

Y a todos los profesionales que desde la formación y consultoría lo enriquecen con su trabajo y difusión.

Gracias.

SOBRE ESTE LIBRO

Scrum Level es una guía para la evaluación y mejora de la agilidad de la empresa en las tres dimensiones a las que afecta: técnica, estructural y cultural.

Armoniza de forma coherente los principios y valores de la agilidad con sus circunstancias culturales y las características de los productos o servicios que realiza.

Es un modelo en evolución y mejora continua, ligado al conocimiento y experiencia aportados por la comunidad profesional de Scrum Manager.

Propósito de este libro

Este libro es el documento de referencia básico de Scrum Level. Contiene información detallada sobre su estructura y componentes.

A quién va dirigido

Está dirigido a personas interesadas en la mejora de la gestión ágil en equipos, proyectos y organizaciones.

Es un texto de consulta y formación para los interesados en el conocimiento de la agilidad en la empresa.

La información detallada en él puede ampliarse recurriendo a la *Guía para evaluadores*.

También va dirigido a quienes estén preparándose para el examen «Scrum Level» (temario troncal II del marco de formación Scrum Manager). Este libro contiene todo el temario oficial.

Conocimiento previo de scrum

Para abordar los contenidos de este libro se recomienda tener un conocimiento previo de *scrum*, y a poder ser estar familiarizado en concreto con el temario troncal I de Scrum Manager, que está disponible en [scrummanager.com](https://www.scrummanager.com).

Estructura del contenido

- **Introducción.** Esbozo de los conceptos y premisas clave en los que se fundamenta Scrum Level.
- Diferencias entre la gestión de proyectos ágil o evolutiva y la tradicional o predictiva.
- A qué nos referimos con «scrum».
- Modelos culturales usados como referencia en Scrum Level.
- Dimensiones de la empresa y agilidad.

TABLA DE CONTENIDOS

Capítulo 1. Introducción	8
Scrum Level	9
Gestión, evolutiva o predictiva	10
A qué nos referimos con "scrum"	12
Significados de "scrum"	13
Paradigmas culturales	16
Paradigma impulsivo (rojo)	17
Paradigma conformista (ámbar)	18
Paradigma logro (naranja)	19
Paradigma pluralista (verde)	20
Paradigma evolutivo (teal)	21
Dimensiones de la empresa	25
Por qué escalar la agilidad	27
Consideraciones	30
Capítulo 2. Principios, valores y soporte	32
Principios y valores de la agilidad	33
Dimensiones y facetas de la empresa	34
Faceta operativa	36
1. Entrega de valor	37
2. Mejora continua	39
3. Desarrollo iterativo e incremental	41
4. Ritmo de trabajo sostenible	42
5. Atención continua a la excelencia	43

6. Operativa visible	44
7. Cadencia y sincronización global	45
8. Personas sobre procesos	46
Faceta organizativa	47
1. Asertividad	48
2. Valoración del talento	49
3. Claridad	50
4. Confianza	50
5. Estructura desjerarquizada	51
6. Propósito común	53
Glosario	54
Bibliografía	56
Anexo	57

1

CAPÍTULO

INTRODUCCIÓN

SCRUM LEVEL

Scrum Level

La gestión de proyectos ágil recorta el tiempo para la entrega de valor y mejora la satisfacción de los clientes, así como la implicación de los miembros del equipo, la productividad, calidad y aprendizaje (Versionone.com, 2017). Estos resultados atraen la atención de las empresas hacia la agilidad, deseosas de trasladar los mismos beneficios a toda su organización.

Pero agilizar una empresa va más allá de la implantación de prácticas ágiles en todos los departamentos, o de la aplicación de un marco de agilidad para equipos a escala XXL. La estructura y organización de las personas resultan más complejas a nivel de empresa que a nivel de equipo; al aumentar la estructura, aumentan también las implicaciones de la agilidad sobre gobernanza, organización y cultura. Por eso aplicar en toda la empresa un marco de prácticas ágiles, igual que si se tratara de un equipo, no suele dar buenos resultados.

Desde esta realidad, Scrum Level ayuda a comprender y atender de forma global y estructurada las implicaciones que tiene la agilidad en las tres dimensiones de la empresa: técnica, estructural y cultural.

El modelo está desarrollado y avalado por Scrum Manager, que desde su origen ha difundido la agilidad más allá del conocimiento operativo de las prácticas ágiles, mostrándola desde la perspectiva global y sistémica de la organización, como facilitadora de su desarrollo fructífero (Scrum Manager, 2017).

Scrum Level desarrolla esta idea, integrando los aportes que en las últimas décadas han expandido las posibilidades de aplicar tácticas ágiles en ámbitos ajenos a la gestión de proyectos.

Gestión, evolutiva o predictiva

Los modelos de gestión de proyectos pueden dividirse en dos grandes grupos: la gestión ágil o evolutiva y la tradicional o predictiva.

En el siglo XX el objetivo de la industria era la fabricación de productos estandarizados de forma eficiente. El cambio de siglo ha traído productos y servicios que, más allá de la eficiencia, lo que necesitan es innovación y mejora del valor en ciclos cortos, atendiendo al mismo tiempo a aspectos como la variedad y la personalización.

Este cambio ha introducido proyectos con requisitos inestables, que crecen y evolucionan mientras se desarrolla lo que nunca es un producto final, sino una nueva versión. Se necesitan enfoques de diseño, gestión y producción tolerantes a cambios y, por tanto, diferentes del modelo de gestión tradicional, que se basa en planificaciones cerradas resistentes a los cambios.

La **gestión predictiva** tiene como objetivo entregar un producto completo y terminado, cumpliendo con los costes y las fechas estimadas.

La **gestión evolutiva** tiene como objetivo entregar lo antes posible un producto suficiente o «producto mínimo viable» y sobre él mantener un ritmo continuo de evolución y mejora.



Figura 1: diferencias entre gestión predictiva/tradicional y evolutiva/ágil.

El diagrama de la «Figura 1» sintetiza las principales características de cada modelo, dando perspectiva a sus objetivos y diferencias.

- El **objetivo de la gestión predictiva** es entregar un producto terminado en las fechas y con los costes previstos **(a)**.
- El **objetivo de la gestión evolutiva** es entregar lo antes posible un producto mínimo viable e incrementarlo y mejorarlo de forma continua **(b)**.
- La **gestión predictiva** planifica el trabajo **(c)** a través de etapas secuenciales especializadas **(d)** como la toma de requisitos, análisis, construcción, integración y pruebas. Garantiza la calidad del resultado por la calidad de los procesos empleados **(e)**. Este modelo de desarrollo se denomina **ingeniería secuencial**.
- En los **proyectos evolutivos se solapan estas fases**, porque estas tareas se llevan a cabo de forma concurrente, atendiendo al flujo continuo de modificaciones y mejoras en las funcionalidades del producto **(f)**. A esto se le denomina **ingeniería concurrente**.
- Los **ciclos de vida incrementales con fases solapadas**, que emplean de técnicas ágiles **(g)** como pilas de producto, *sprints*, tableros *kanban*, etc.; se suelen considerar «gestión ágil».
- Entonces, **¿qué diferencia a la ingeniería concurrente de la agilidad propiamente dicha?**:
 - Si el conocimiento que determina la calidad del resultado se basa en los **procesos empleados (h)**, podemos hablar de «**agilidad técnica**» o «agilidad operativa», que, en definitiva, es aplicar ingeniería concurrente empleando técnicas propias de los equipos ágiles.
 - Si el conocimiento que determina la calidad del resultado se basa en el **conocimiento de las personas** que lo desarrollan **(i)**, hablamos de agilidad propiamente dicha, o «**agilidad completa**» para diferenciarla.

A qué nos referimos con «scrum»

En 1986, el estudio *The New New Product Development Game* (Takeuchi & Nonaka, 1986) analizaba la nueva forma de organización del trabajo que estaba obteniendo los mejores resultados de innovación y tiempo de salida al mercado. Un novedoso modo de desarrollo con equipos autoorganizados al que compararon con la formación de rugby denominada «scrum».

Durante la década siguiente algunas compañías de software empezaron a explorar prácticas en la misma línea, que surgía como antítesis a los procedimientos de ingeniería y desarrollo tradicionales que no terminaban de solucionar los problemas específicos de los proyectos de software.

Los principios de estas nuevas prácticas de trabajo se sintetizaron en 2001 en el *Manifiesto for Agile Software Development*, comúnmente denominado *Manifiesto Ágil* (Beck & Grenning & otros, 2001) que define los 4 axiomas clave del nuevo modo de trabajo:

Estamos descubriendo formas mejores de desarrollar software tanto por nuestra propia experiencia como ayudando a terceros. A través de este trabajo hemos aprendido a valorar:

- *Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.*
- *Software funcionando sobre documentación exhaustiva.*
- *Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.*
- *Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.*

Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda.

Significados de «scrum»

1. Rugby



Figura 2: formación scrum en rugby.

En el contexto del deporte «scrum» el término que define a la formación del rugby en la que ambos equipos, agazapados y atenazados entre sí, empujan para obtener el balón y sacarlo de la formación sin tocarlo con la mano.

2. Métodos de trabajo

2.1. Ambiente de trabajo ágil autoorganizado

En 1986 los investigadores Nonaka y Takeuchi dieron dimensión polisémica al término deportivo, al emplearlo para denominar los principios de desarrollo que descubrieron en las empresas tecnológicas más innovadoras (Takeuchi & Nonaka, 1986).

«Scrum», en la concepción original de Nonaka y Takeuchi, se caracteriza por el protagonismo de equipos brillantes, autoorganizados y motivados, que abordan el desarrollo de sistemas complejos partiendo de una visión general y solapando las fases del desarrollo.



Figura 3: Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi.

2.2. Metodología para desarrollo de software

En 1990, Peter DeGrace y Leslie Hulet Stahl propusieron en su libro *Wicked Problems, Righteous Solutions: A Catalogue of Modern Engineering Paradigms* (DeGrace 1990) la aproximación de Nonaka y Takeuchi «scrum» para desarrollo de software en ciclos iterativos con equipos autogestionados.

A partir de entonces, la propuesta «scrum» para programación fue calando en la comunidad de programadores, siendo importantes para su difusión las dos primeras referencias que mayor eco alcanzaron: En 1993, Jeff Sutherland implantó la propuesta inicial de «scrum» en su compañía Easel Corporation. Empresa que en los macrojuegos de compras y fusiones se integraría en VMARK, luego en Informix y finalmente en Ascential Software Corporation.

En 1995 Ken Schwaber presentó en OOPSLA (*Conferencia anual Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications*) (Schwaber, 1995) un desarrollo de esa propuesta inicial, como una metodología de desarrollo de software.

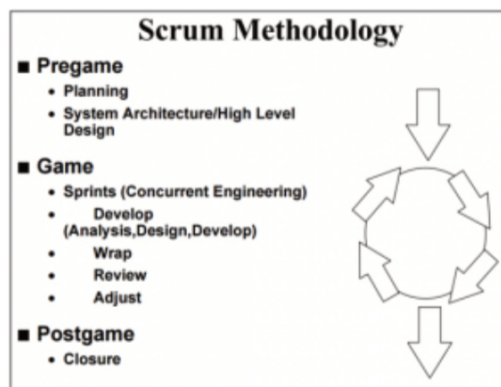


Imagen utilizada por Ken Schwaber en OOPSLA

Figura 4: scrum en OOPSLA 1995.

En 2005 Mike Cohn, Esther Derby y Ken Schwaber constituyeron la organización Scrum Alliance para difundir un marco de trabajo específico para el desarrollo de software, basado en esta metodología, a la que siguieron denominando «scrum».

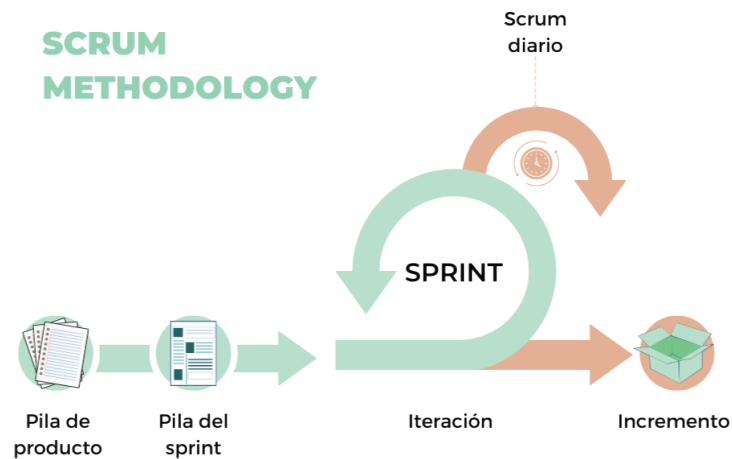


Figura 5: ciclo scrum estándar

Desde entonces la agilidad viene demostrando su potencial en el desarrollo de productos o servicios de forma evolutiva, con la implicación de equipos motivados y autoorganizados.

Su popularización ha trascendido el ámbito del equipo y los modelos de referencia evolucionan hacia marcos que escalan la agilidad para abarcar a organizaciones enteras, o hacia modelos orientados a otro tipo de actividades diferentes al desarrollo de software como marketing o educación.

De esta forma el escenario de modelos y marcos de agilidad se va enriqueciendo. La finalidad de este libro es ofrecer los conceptos clave para clasificar e identificar las circunstancias en las que resulta más apropiado uno u otro modelo de gestión, así como ampliar el conocimiento para decidir estrategias particulares de implantación o mejora de agilidad.

Scrum Level emplea el término en el significado original de Nonaka y Takeuchi, como un ambiente de trabajo caracterizado por equipos autoorganizados que trabajan de forma ágil: con autonomía y solapamiento de las fases de desarrollo y compartiendo el conocimiento y aprendizaje de forma abierta.

Paradigmas culturales

Cada empresa se desenvuelve con una personalidad que refleja su cultura. El objetivo de algunas es producir el máximo beneficio para sus propietarios o accionistas; otras se interesan también en el beneficio para grupos como clientes, empleados, la comunidad, o el medio ambiente. Unas se organizan con estructuras verticales o piramidales; otras se despliegan en organizaciones planas.

Conviene conocer las características de los diferentes paradigmas culturales, para identificar a cuál pertenece nuestra organización y comprender mejor las implicaciones de posibles cambios. La gestión ágil puede desbordar el ámbito meramente operativo e implicar cambios culturales y estructurales. Cuando esto sucede, estos paradigmas ayudan a entender las tensiones que pueden generarse en los procesos de implantación o mejora de la agilidad.

El modelo de referencia de Scrum Level es el desarrollado por Frederic Laloux, expuesto en su libro *Reinventar las organizaciones* (Laloux, 2016)*.

En él se describe la evolución de los valores culturales con los que la humanidad ha ido creando los diferentes modelos de organización, desde los prehistóricos «infrarrojo» y «magenta» hasta los 5 posteriores que centran nuestra atención, porque son los que modelan las organizaciones actuales; los denominados «rojo», «ámbar», «naranja», «verde» y «esmeralda» o «teal».

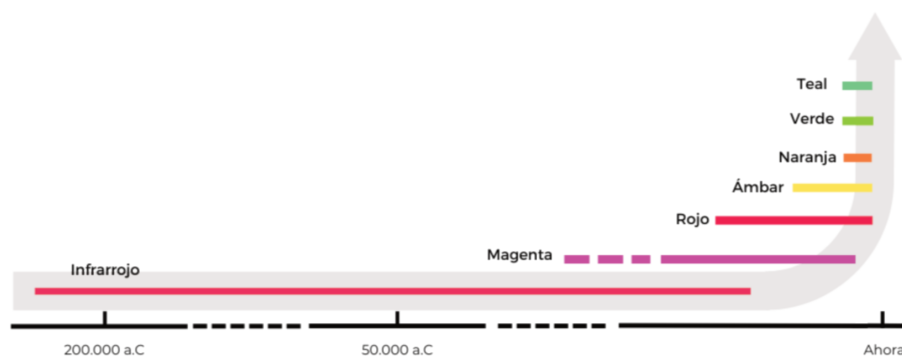


Figura 6: paradigmas culturales de las organizaciones a lo largo de la historia.

*El modelo de Laloux se inspira en el código de 8 estados desarrollado por Don Beck (Beck & Cowan, 1996) basado a su vez en la teoría de la Dinámica Espiral (*Spiral Dynamics*) de Clare W. Graves (Graves, 2004).

Paradigma impulsivo («rojo»)

Hace unos 10.000 años surgieron las primeras formas de organización, con un paradigma cultural al que nos podemos referir como «impulsivo» o «rojo».

En este modelo los hombres se mueven en un mundo amenazante y peligroso en el que la fuerza es lo más valioso. Los poderosos exigen y los menos poderosos se someten a cambio de seguridad.

Este modelo generó organizaciones con jefes y soldados o siervos de a pie. Sus principios aún se encuentran presentes en sociedades tribales y también en sectores paupérrimos o marginales de la sociedad actual, en forma de pandillas callejeras o mafias. En este tipo de organizaciones el jefe mantiene su autoridad demostrando un poder absoluto y despiadado, capaz de doblegar la voluntad de cualquiera.

Las relaciones emocionales entre las personas son muy toscas y la empatía escasa o nula.

Produce organizaciones muy reactivas a nuevas oportunidades y amenazas, pero al mismo tiempo muy cortoplacistas, por lo que se adaptan bien en entornos caótico-catastróficos, pero no resultan útiles para desarrollar resultados complejos en entornos estables.

PARADIGMA REACTIVO («ROJO»)	
Características	• Dirección por poder. • Aglutinante: miedo. • Reactiva. • Foco a corto plazo. • Prospera en entornos caóticos.
Modelo organizativo	Piramidal. Dictadura.
Ejemplos	Mafia, pandillas callejeras y tribus urbanas.
Aportaciones	División del trabajo y autoridad de mando.

Paradigma conformista («ámbar»)

Hace unos 5.000 años comenzamos a comprender la causalidad y hacer planificaciones a futuro. Surge la agricultura, que requiere anticipación y proceso: recoger y guardar las semillas para garantizar la próxima cosecha.

Los cacicazgos van dando paso a una sociedad de clases sociales, rígidamente estratificada en dirigentes, funcionarios, sacerdotes, guerreros y artesanos.

Frente al oportunismo y cortoplacismo de las organizaciones rojas, las organizaciones ámbar son apropiadas para contextos estables en los que se puede planificar en base a experiencias pasadas. Permiten desarrollar proyectos a medio y largo plazo, como edificar catedrales o crear extensos y complejos circuitos comerciales.

Se trabaja sobre el axiomas de que el mundo es inmutable y sólo hay una forma correcta de hacer las cosas, por lo que son organizaciones que no aceptan el cambio. Los valores de orden y predictibilidad que emanan de estas organizaciones hacen que se perciban como refugios seguros, donde no es necesario protegerse de amenazas o imprevistos.

El poder se encuentra jerarquizado en organigramas piramidales inamovibles con estratos de jefes y subordinados. La presencia de estratos y castas con títulos formales fomenta la adopción de máscaras sociales. Las organizaciones ámbar han inventado los rangos y uniformes para institucionalizar y marcar las diferentes funciones. La imagen y vestimenta de las personas refleja su identidad funcional dentro de la organización, y en la misma línea las personas adoptan y muestran comportamientos adecuados a su casta.

PARADIGMA CONFORMISTA («ÁMBAR»)	
Características	• Formalización funcional. • Mando y control vertical. • Se valora la estabilidad a través de procesos rigurosos.
Modelo organizativo	Piramidal. Jerarquía de castas.
Ejemplos	Iglesia, Fuerzas Armadas, Gobierno y Educación Pública.
Aportaciones	Funciones formales y procesos.

Paradigma logro («naranja»)

El paradigma naranja surgió cuando empezamos a considerar que no estábamos en un universo fijo ordenado por leyes inmutables, sino en un sistema que funciona como un mecanismo complejo, cuya articulación interna es posible estudiar y comprender.

Al entender mejor la forma en la que operan las cosas, se pueden alcanzar más logros.

Este paradigma ha dado como frutos la investigación científica, la innovación y el emprendimiento. Es el más extendido actualmente entre empresarios y políticos. En los dos últimos siglos ha alargado la esperanza de vida y producido niveles de prosperidad hasta ahora desconocidos.

Las organizaciones naranjas han aportado tres avances importantes en el modelo organizativo sobre las ámbar: la innovación, la rendición de cuentas y la meritocracia.

Este paradigma también tiene asociadas facetas menos virtuosas: codicia corporativa, cortoplacismo estratégico y político, consumo excesivo, endeudamiento y sobre-explotación de recursos.

PARADIGMA LOGRO («NARANJA»)	
Características	• Foco en beneficios y crecimiento venciendo a la competencia. • El valor clave es la innovación. • Gestión por objetivos.
Modelo organizativo	Piramidal. Meritocracia.
Ejemplos	Multinacionales, empresa tradicional y Educación privada.
Aportaciones	Innovación, responsabilidad y meritocracia.

Paradigma pluralista («verde»)

El paradigma pluralista («verde») surge como antítesis a las sombras del paradigma del logro («naranja»): desigualdad social, obsesión materialista y pérdida del sentido de comunidad.

Actualmente el paradigma naranja es el que predomina en la política y las empresas. El verde se está abriendo camino en organizaciones sin ánimo de lucro, entre activistas, trabajadores sociales y en general en organizaciones de personas que operan valorando las relaciones por encima de los resultados.

Aporta alternativas a los modelos organizacionales naranjas como son la descentralización, el empoderamiento, la cultura impulsada por valores y el foco en múltiples grupos de interés: además de los accionistas también proveedores, clientes, comunidades locales, medio ambiente, etc.

La relevancia de este paradigma, al menos en su inicio, se debe más a su carácter rompedor con las viejas estructuras que a la generación de alternativas prácticas. Frederic Laloux (Laloux, 2016) afirma:

A posteriori, sabemos que estas formas extremas de organización igualitaria no han tenido éxito ni a escala significativa ni por un lapso significativo de tiempo. Lograr el consenso entre un grupo grande de personas es intrínsecamente difícil. Muchas veces la iniciativa termina en extenuantes sesiones de conversación y un eventual punto muerto. A modo de respuesta se cuelan los juegos de poder en un intento de que las cosas vuelvan a moverse.

Los marcos de agilidad técnica como scrum y de agilidad organizativa como la gobernanza dinámica o sociocracia trabajan en este sentido, para lograr eficiencia y resultados prácticos en organizaciones verdes. En algunos casos también se emplean para conducir la evolución hacia el paradigma *teal*.

PARADIGMA PLURALISTA («VERDE»)	
Características	Focalizado en el empoderamiento y motivación de las personas.
Modelo organizativo	Híbridos.
Ejemplos	Organizaciones ágiles.
Aportaciones	Empoderamiento, valores culturales y modelo de grupos de interés.

Paradigma evolutivo («teal»)

La evolución a una cultura *teal* (también llamada «esmeralda») implica la desidentificación de nuestro propio ego. El éxito, el reconocimiento o la riqueza son trampas para el ego. En la cultura *teal* el éxito o el reconocimiento no son el objetivo. El objetivo es una vida bien vivida y es posible que la consecuencia de ello sea éxito, reconocimiento, riqueza y amor.

Las tres aportaciones de las organizaciones evolutivas/*teal* son:

1. Autogestión

La cultura verde aporta empoderamiento, pero el empoderamiento implica que un gestor de rango superior delega parte de su poder, mientras que para *teal* la autoridad no forma parte de un sistema de suma cero. En las estructuras de las organizaciones *teal* no hay miembros con poder de decisión y miembros ejecutores. Por naturaleza, y no por delegación, todos tienen poder de decisión y la estructura de la organización incluye procesos holocráticos para la regulación del flujo de información y decisiones.

Cada decisión que se toma en la sede central le quita responsabilidad a la gente de otras partes de la organización y reduce el número de personas que sienten que están haciendo una contribución real a la organización.

Dennis Bakke

2. Plenitud

En las organizaciones las personas se muestran con una máscara profesional adecuada a las expectativas de su función y lugar de trabajo: abogado, médico, ingeniero, mecánico, oficinista, director, etc. En las organizaciones *teal* no hay ascensos por los que pelear ni jefes a los que contentar. Las personas se muestran de forma plena, siendo ellos mismos. Son organizaciones que invierten mucho tiempo en la selección de personal, informando a los candidatos de los valores y formas de trabajo para que puedan decidir si quieren ser parte de la organización o no. En este sentido es conocido el caso de Zappos.com, que ofrece a los recién incorporados un cheque de 3.000 dólares si se arrepienten durante el periodo de prueba y prefieren abandonar la empresa.

3. Propósito evolutivo

Para las organizaciones *teal*, el beneficio es un subproducto de un trabajo bien hecho. La finalidad de la organización no es el valor para los accionistas ni maximizar las ganancias, sino su propósito evolutivo. Brian Robertson, fundador de Holacracy emplea la metáfora padre-hijo para explicar el concepto:

¿Cuál es la identidad de la organización? ¿Y qué es lo que desea? [...] La metáfora es como el viaje padre-hijo: reconocemos que nuestro hijo tiene su propia identidad camino y propósito. Y si realmente me entusiasma que llegue a ser médico, no lo programo. Si lo hago, tiene lugar un proceso dañino y codependiente. [...] Pero la clave tiene que ver con separar identidades y descubrir cuál es la vocación de la organización. No para qué queremos usar la organización en tanto que propietarios, sino más bien ¿cuál es el potencial creativo de esta vida, de este sistema viviente?

Brian Robertson

PARADIGMA EVOLUTIVO («TEAL»)	
Características	Desarrollo del potencial holocrático de las personas de la organización y de la comunidad.
Modelo organizativo	Fractal, holocracia, sociocracia.
Ejemplos	Organizaciones holocráticas o sociocráticas.
Aportaciones	Autogestión, plenitud y propósito.

Paradigma	Resumen	Modelo organizativo	Ejemplos	Aportaciones
Reactivo (rojo)	• Dirección por poder. • Aglutinante: miedo. • Reactiva. • Foco a corto plazo. • Prospera en entornos caóticos.	Piramidal. Dictadura.	• Mafia. • Pandillas callejeras • Tribus urbanas	• División del trabajo. • Autoridad de mando.
Conformista (ámbar)	• Formalización funcional. • Mando y control vertical. • Se valora la estabilidad a través de procesos rigurosos.	Piramidal, jerarquía de castas.	• Iglesia. • Fuerzas armadas. • Gobiernos. • Educación pública.	• Funciones formales. • Procesos.
Logro (naranja)	• Foco en beneficios y crecimiento venciendo a la competencia. • Valor clave: innovación. • Gestión por objetivos.	Piramidal, meritocracia.	• Multinacionales • Empresa tradicional. • Educación privada.	• Innovación. • Responsabilidad. • Meritocracia.
Pluralista (verde)	• Focalizado en el empoderamiento y motivación de las personas.	Híbridos.	Organizaciones ágiles.	• Empoderamiento. • Valores culturales. • Modelo de grupos de interés.
Evolutivo (teal)	• Desarrollo del potencial holacrático de las personas de la organización y de la comunidad.	Fractal, holocracia, sociocracia	Organizaciones holocráticas o sociocráticas	• Autogestión. • Plenitud. • Propósito.

Tabla 1 características de las organizaciones, según su paradigma cultural.

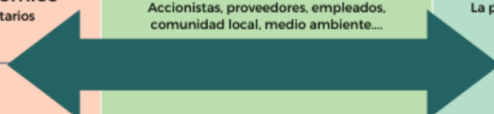
RAZON DE SER DE LA EMPRESA	Beneficio económico Accionistas/propietarios	Beneficio a grupos de interés Accionistas, proveedores, empleados, comunidad local, medio ambiente....	Propósito evolutivo La propia empresa como organismo parte de un sistema global
ESTRATEGIA			
PARADIGMA CULTURAL	DEL LOGRO Naranja	PLURALISTA Verde	EVOLUTIVO Teal/Esmeralda
MODELO ORGANIZATIVO	Piramidal, meritocracia	Híbridos	Fractal, holocracia, sociocracia
EJEMPLOS	Multinacionales/ empresa tradicional	Organizaciones ágiles	Organizaciones holocráticas o sociocráticas
APORTACIONES	• Innovación. • Responsabilidad. • Meritocracia	• Empoderamiento. • Valores culturales. • Modelo de grupos de interés.	• Autogestión. • Plenitud. • Propósito.
METÁFORA	Máquina	Familia	Organismo

Tabla 2: características de organizaciones según paradigma cultural

Dimensiones de la empresa

Las empresas son sistemas complejos en los que se combinan factores desde dos facetas diferentes: **operativa**, encargada de realizar los productos o servicios de la compañía; **organizativa** que determina los principios culturales y la forma estructural de la empresa.

A menudo se aborda el escalado de agilidad de forma conjunta en las dos facetas, introduciendo modificaciones tanto en la gestión de proyectos y procesos de desarrollo, como en la cultura y modelo de gobernanza.

Al considerar que la agilidad implica cambios operativos y organizativos de forma simultánea, no se valora por separado:

- Si el producto, servicio o proyecto de la empresa se puede construir de forma evolutiva y si el hacerlo proporciona ventajas a los clientes o a la comercialización.
- Si la propiedad de la empresa desea cambios en la estructura o en el modelo de gobernanza y si es consciente de las implicaciones de esos cambios.

En las empresas que no necesitan o no pueden entregar a sus clientes resultados incrementales, la agilidad, de tener sentido, tiene su campo en la faceta organizativa más que en la operativa. Es el caso, por ejemplo, de AES (sector energético, 40.000 empleados), Heiligenfeld (Hospitales de salud mental, 600 empleados) o Zappos.com (venta de zapatos en Internet, 1.500 empleados).

Si el objetivo de la empresa se centra en el beneficio de los accionistas y si además basa el know-how de sus productos en ingeniería de procesos antes que en el conocimiento tácito de las personas, el escalado de la agilidad fracasará si, más allá de la faceta operativa, intenta abordar también cambios de calado en la faceta organizativa.

Al no considerar cada faceta por separado se cierra la posibilidad de adoptar prácticas de gestión evolutiva e ingeniería concurrente sin tener que realizar cambios estructurales y culturales de calado.

Y en sentido contrario, también se hace imposible la introducción de cambios culturales o estructurales sin necesidad de adoptar también prácticas de agilidad técnica, que pueden resultar inadecuadas para el tipo de producto o servicio desarrollado.

AGILIDAD

FACETAS Y CULTURA DE LA EMPRESA

FACETA ORGANIZATIVA

Dimensiones cultural y estructural



Dimensión operativa

FACETA OPERATIVA

Cultura: ■ Logro ■ Pluralista ■ Evolutiva

Figura 7: agilidad y dimensiones de la empresa

Por qué escalar la agilidad

Es necesario comprender las razones por las que una empresa decide escalar la agilidad para orientar la estrategia de la forma más adecuada.

1. Por razones operativas

Para ofrecer respuesta ágil: entrega temprana y continua de valor

Si éste es el motivo, o uno de los motivos, se debe institucionalizar en la empresa un marco de agilidad técnica. Lo más aconsejable es empezar con uno estándar y, en base a la experiencia ir acomodándolo a las características de la organización.

El marco más apropiado para pequeñas empresas, posiblemente sea el de scrum técnico. Para organizaciones más grandes los marcos de referencia más difundidos son:

- LeSS (Large-Scale Scrum).
- Nexus.
- SAgile (Scaled Agile Framework).
- Scrum of Scrums.

Para crear entornos que potencien la creación de valor basados en las personas y su motivación

Las estrategias para llevar agilidad a la faceta organizativa de la empresa se centran en su estructura y cultura.

En el primer aspecto se trata de pasar de estructuras verticales y piramidales a estructuras planas y fractales, que hacen posible el cambio de gestión dirigida a autogestión y de dirección a autonomía.

Los modelos de referencia más difundidos en este ámbito son:

- Sociocracia o gobernanza dinámica.
- Holocracia.
- Equipos fractales.
- Sociocracia 3.0.
- Holacracy®.

Para escalar la agilidad a proyectos grandes con varios equipos

Actualmente los proyectos y productos complejos requieren varios equipos lo que implica prácticas a escala para cubrir:

- Colaboración entre equipos.
- Gestión de dependencias entre equipos y proyectos /productos.
- Roles coordinadores.
- Eventos de alineación y sincronización.

2. Por razones estéticas

Por moda, marketing o exigencias contractuales

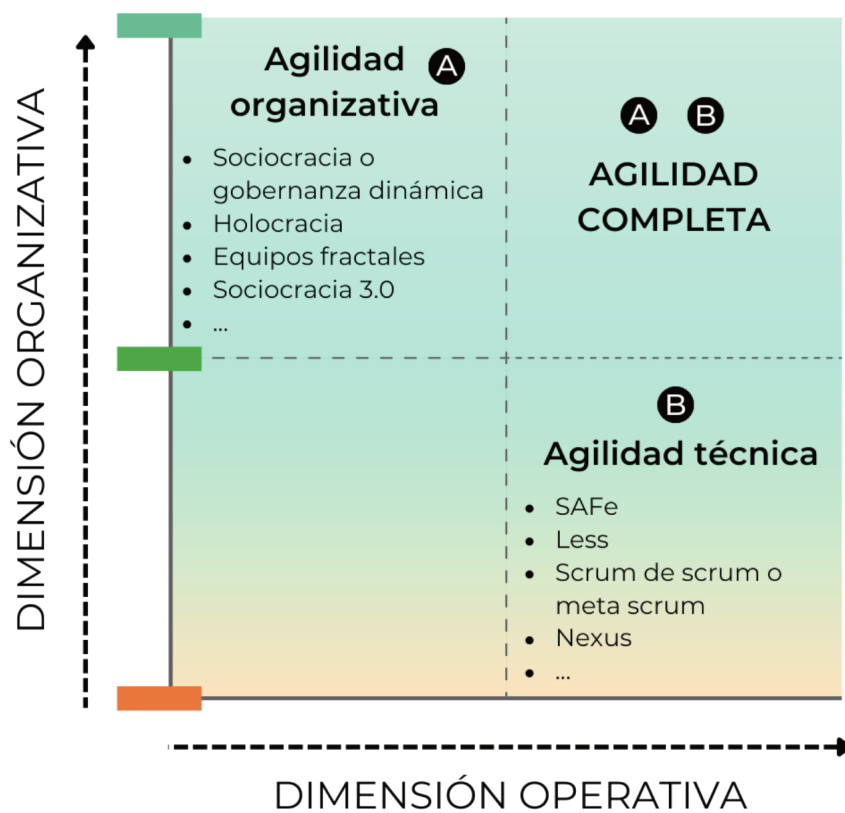
Este libro no trata de comunicación, pero en cualquier caso desaconseja la implantación simulada de modelos de gestión ágil si las razones estéticas son las únicas. Aparentar una agilidad que no se posee es una estrategia de gerencia miope, además de deshonestas.

AGILIDAD

ESTRATEGIAS DE ESCALADO

¿Cuáles son los objetivos?

- Ⓐ Implicación y motivación
- Ⓑ Entrega y gestión evolutiva



Compatibilidad cultural

■ Logro ■ Pluralista ■ Evolutiva

Figura 8: estrategias de escalado de la agilidad

Consideraciones

Agilidad en la faceta operativa

Se debe considerar si el producto o propósito de la organización resulta más valioso producido de forma evolutiva, con un: lanzamiento temprano y crecimiento iterativo e incremental.

Los **principales riesgos** al escalar la agilidad en la faceta operativa de la organización son:

- Falta de apoyo de la dirección.
- Falta de formación o conocimiento insuficiente de agilidad.
- Falta de alineación e implicación del cliente.

Agilidad en la faceta organizativa

Se debe considerar especialmente en empresas que usan el conocimiento para generar valor, frecuentemente denominadas “empresas del conocimiento”.

Abarcan campos como educación, investigación y desarrollo, alta tecnología, informática, comunicaciones, robótica, nanotecnología, etc.

Es muy aconsejable que la propiedad de la organización no sea reacia a desarrollar una cultura verde o teal.

Los **principales riesgos** de introducir valores ágiles en la faceta organizativa son:

- Que la propiedad de la empresa no comparta los cambios en la estructura o en el modelo de gobernanza.
- Falta de apoyo de la dirección.
- Falta de formación acerca de los principios y operativa del modelo de gobernanza.
- Resistencia al cambio o manifiesta oposición de responsables de área hacia la nueva estructura y procesos de gobernanza.

Grado de implantación

Algunos modelos estándar, como Holacracy® o scrum técnico, recomiendan aplicarse

de forma rígida y completa, afirmando que no es posible o recomendable usar sólo determinadas prácticas, o en combinación con procedimientos de otros modelos, o propios de la organización. Otros modelos como Sociocracia o SAFe consideran opcionales todos sus componentes.

Lo cierto es que la flexibilidad en la construcción de la propia cultura y marco de producción es la mejor fórmula, siempre desde un criterio documentado y experto.

Compatibilidad con la cultura de la empresa

La agilidad técnica trabaja con ciclos de vida evolutivos en lugar de predictivos y no emplea ingeniería secuencial, sino ingeniería concurrente para realizar entregas evolutivas e incrementales, en lugar de predefinidas y completas.

Su ámbito de actuación por tanto se limita a prácticas de gestión de proyectos y de ingeniería, que pueden aplicarse independientemente del paradigma cultural de la organización. Sin embargo no ocurre lo mismo con la agilidad organizativa. Ésta necesita que la estructura y cultura de la empresa contemplen la autoorganización y autonomía en la toma de decisiones, de personas y equipos en un grado suficiente para no bloquear el marco de agilidad que se desea alcanzar.



Figura 9: compatibilidad entre agilidad y cultura organizacional.

CAPÍTULO

PRINCIPIOS, VALORES Y SOPORTE

SCRUM LEVEL

Principios y valores de la agilidad

En el ámbito del desarrollo de software, los equipos ágiles gestionan los requisitos del cliente, escribiéndolos en pilas de producto, mientras que los equipos tradicionales usan documentos SRS (*Software Requirements Specification*).

La pila de producto es un formato ligero de documentación usado en gestión ágil, mientras que el SRS es un modelo formal para la especificación requisitos de un proyecto de software empleado en gestión predictiva. Pero la característica que diferencia a los dos modelos de gestión no es el usar pilas de producto o documentos de requisitos.

La clave no son las prácticas que emplean los modelos de gestión, sino los principios que facilitan.

En este caso, el principio ágil que hay en la base de la pila de producto es el desarrollo incremental. La agilidad produce y entrega el resultado en incrementos, siguiendo la evolución de los requisitos en paralelo. Por esa razón resultan más apropiados formatos que facilitan la adaptación continua, como las pilas de producto.

La gestión de un proyecto no es ágil por emplear prácticas ágiles, sino por aplicar principios ágiles.

Por ejemplo, la gestión de un proyecto no sería ágil por usar una pila de producto, sino por realizar el desarrollo de forma incremental.

La agilidad de una empresa en su faceta operativa (agilidad técnica) no se debe a las prácticas que emplea sino a los principios cuyo desarrollo facilitan esas prácticas. Cuanto más apropiadas sean las prácticas al tipo de proyecto y empresa, y cuanto mayor el conocimiento y la experiencia de las personas que las ejecutan, mayor será el grado de agilidad operativa.

De forma similar, la agilidad de la empresa en su faceta organizativa es consecuencia de los valores culturales, que se manifiestan en los comportamientos de gestión, relación y comunicación de las personas.

Asimismo también depende de los principios sobre los que se desarrollan su estructura y relaciones organizativas.

Y por último, lo más importante: el desarrollo de la agilidad, tanto en la operativa como en la estructura y cultura de la organización, necesita la implicación y el apoyo

de la dirección. Si no cuenta con ellos, o peor aún, si la dirección de la empresa se conduce con patrones incompatibles, los intentos de mejora de la agilidad son inviables.

El foco de análisis al abordar la mejora de la agilidad no debe centrarse en la introducción de prácticas o marcos de agilidad, sino en los principios, valores y soportes necesarios.

Dimensiones y facetas de la empresa

En la empresa conviven tres dimensiones o dos facetas:

- La operativa, que realiza los productos o servicios de la compañía.
- La organizativa, que gestiona la cultura y la estructura.



Figura 10: dimensiones y facetas de la empresa.



Figura 11: principios, valores y soportes de la agilidad en la empresa.

Faceta operativa

La siguiente tabla muestra los principios de la agilidad operativa y el tipo de prácticas habitualmente empleadas para desarrollarlos. En este capítulo se explicará cada elemento en detalle:

Principios	Prácticas
1. Entrega de valor	1.1. Compartir y comprender la visión del cliente. 1.2. Colaboración entre cliente y equipo. 1.3. Variabilidad.
2. Mejora continua.	2.1. Mejora continua de las prácticas.
3. Desarrollo iterativo e incremental	3.1. Arranque desde un mínimo viable. 3.2. Puntos de integración frecuentes con análisis de feedback para resolver y despejar el avance. 3.3. Hitos basados en la evaluación objetiva de partes del sistema funcionando.
4. Ritmo de trabajo sostenible	4.1. Mantenimiento de un flujo de producción continuo y óptimo. 4.2. Enfoque.
5. Atención continua a la excelencia	5.1. Uso de técnicas para garantizar la calidad.
6. Operativa visible	6.1. Identificación temprana de impedimentos. 6.2. Información relativa al desarrollo compartida.
7. Cadencia y sincronización global	7.1. Predictibilidad de reuniones basada en la cadencia del desarrollo. 7.2. Predictibilidad de entregas de incrementos e integraciones.
8. Personas sobre procesos	8.1. Las personas aplican un conocimiento técnico alto en su desempeño. 8.2. Las personas aplican las habilidades sociales necesarias para su desempeño.

Tabla 3: principios de la agilidad operativa y prácticas que los desarrollan.

1. Entrega de valor

Es importante tener clara en primer lugar la diferencia entre valor para el negocio y valor para el cliente. Steve Jobs (Isaacson, 2011) la describe así:

Tengo mi propia teoría sobre la razón del declive en compañías como IBM o Microsoft. La compañía hace un gran trabajo, innova y se convierte en un monopolio o casi, en determinado campo y luego la calidad del producto se vuelve menos importante. La compañía comienza a valorar a los grandes vendedores, porque son ellos quienes pueden mover los indicadores de los ingresos, no los ingenieros y diseñadores de productos. De esta forma los vendedores terminan dirigiendo la compañía. John Akers en IBM era un vendedor inteligente, elocuente y fantástico, pero no sabía nada sobre el producto. Lo mismo pasó en Xerox. Cuando son los vendedores los que dirigen la empresa, los productos no importan tanto y muchos simplemente se apagan.

El objetivo de la empresa ágil no es el valor de negocio que produce con su trabajo, sino el valor que proporciona a sus clientes, de forma que los ingresos sean la consecuencia, la medida del éxito y la confirmación de que se están haciendo las cosas correctas.

Para facilitar la institucionalización de este principio, la operativa de la empresa debe proporcionar productos o servicios empleando prácticas orientadas a:

Compartir y comprender la visión del cliente

Facilitar al equipo conocer, comprender y compartir la visión de lo que el cliente quiere conseguir.

Algunos ejemplos: *product vision board*, pila de producto, *product vision box*, *product canvas*, *PI Planning*, *product owner's board*...

Conectar al cliente con el equipo para colaborar

Facilitar que el responsable del producto o servicio, directamente o a través de un propietario de producto, colabore con el equipo en los eventos de comunicación y sincronización del desarrollo, tales como reuniones de planificación de sprint, de revisión, etc.

Gestionar la variabilidad

Adaptar el ritmo de desarrollo a evolución o cambios en los requisitos.

Algunos ejemplos: especificación de requisitos en formato de historias de usuario o tareas, gestionados en pilas de producto o tableros *kanban*.

2. Mejora continua

La finalidad de este principio es perfeccionar continuamente la eficiencia de las prácticas y métodos de trabajo.

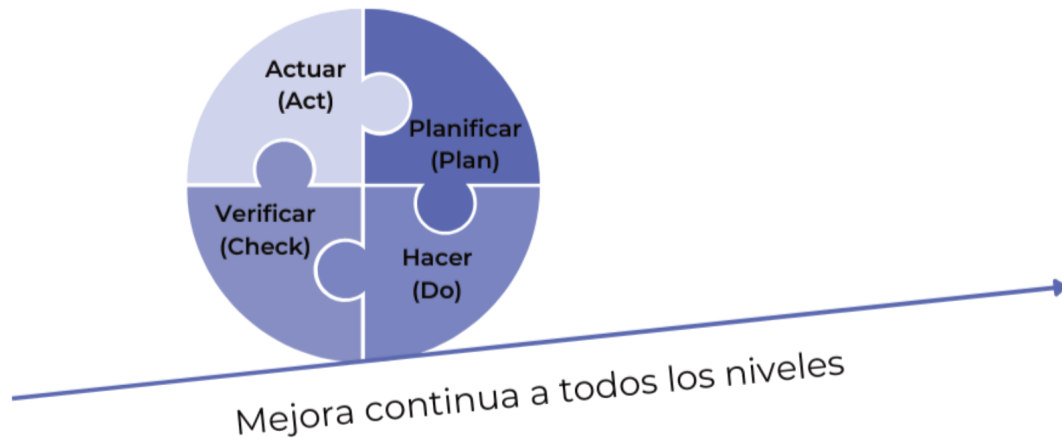


Figura 12: mejora continua a todos los niveles.

La agilidad en la dimensión operativa implica comportamientos de autoorganización. Son los propios equipos, no departamentos de calidad o de procesos, los que llevan a cabo regularmente prácticas de análisis y mejora de sus métodos de trabajo.

La definición del principio de mejora continua en el Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software refleja muy bien su espíritu a nivel de equipo en organizaciones con agilidad organizativa:

A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

No hay métodos, prácticas o modelos de trabajo capaces de responder con solvencia durante mucho tiempo. El conocimiento profesional evoluciona de forma continua primero porque la realidad en la que se aplica está en evolución permanente y porque la mejora siempre es posible.

Por eso la agilidad utiliza la inspección y adaptación a través del ciclo de mejora continua y lo hace en dos niveles: primero en la forma de trabajar y segundo en el producto. En definitiva, la empresa ágil es una organización en aprendizaje continuo.

Para facilitar la institucionalización de este principio, los equipos deben realizar periódicamente prácticas para:

Revisar las técnicas y métodos de trabajo

Localizar puntos de mejora en la forma de trabajar.

Algunos ejemplos: reuniones retrospectivas (a nivel de equipo, departamental y organizacional); talleres de resolución colaborativa de impedimentos organizacionales.

Mejora continua del producto o servicio

Algunos ejemplos: ciclo de desarrollo incremental con periodos de integración breves; reuniones de revisión de producto en los puntos de integración.

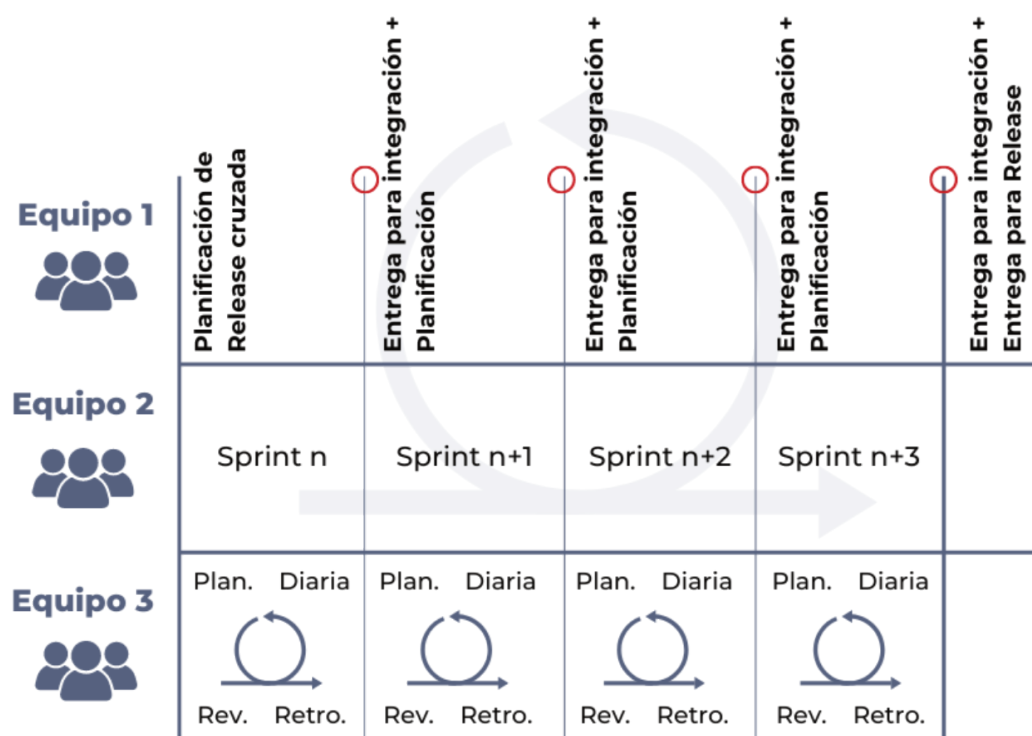


Figura 13: ejemplo de mejora continua a través de revisión en puntos de integración.

3. Desarrollo iterativo e incremental

Los proyectos ágiles comienzan lanzando una parte mínima, útil para el cliente, que suele denominarse producto (o servicio) mínimo viable y sobre la que llevan a cabo incrementos continuos y frecuentes.

El desarrollo incremental no necesita contar con el mejor diseño por adelantado; la predisposición a la variabilidad permite evolucionar y mejorar durante el desarrollo.

A cada paso se obtiene retroinformación real y objetiva de los usuarios, que aportan mejoras continuas de diseño y funcionalidad.

Los hitos de avance del proyecto deben basarse en logros significativos.

La institucionalización de este principio en el ciclo de vida de los productos o servicios de la empresa se puede evaluar por la presencia y capacidad de las prácticas empleadas para:

Arrancar desde un mínimo viable

El modelo o marco empleado en la organización para la gestión de proyectos incluye el concepto de mínimo viable como hito de lanzamiento.

Puntos de integración frecuentes con análisis del feedback para resolver y despejar el avance

Durante la construcción del producto son continuos los puntos de integración tanto a nivel de prueba de subsistemas como de demostración de la solución completa.

Basar los hitos en la evaluación objetiva de partes terminadas

La gestión de proyectos no establece hitos basados en fases de desarrollo proyectados desde una planificación inicial: requisitos, diseño, desarrollo, integración, sino que éstos están relacionados con los ciclos de incremento propios del desarrollo ágil.

4. Ritmo de trabajo sostenible

En las empresas del conocimiento, los proyectos suelen avanzar con un ritmo más o menos distendido que se va tensando al acercarse las fechas de entrega.

Esto supone un problema, ya que la productividad y la calidad del trabajo creativo disminuyen en situaciones de presión o ansiedad.

La evaluación de este principio se realiza observando la presencia de prácticas para:

Mantener un flujo de trabajo continuo y óptimo

El ciclo de desarrollo de la organización emplea ciclos breves de producción de incrementos (sprints) o técnicas de gestión ágil, que como kanban facilitan el mantenimiento de un flujo de producción continuo.

Enfoque

La productividad se degrada al mantener la atención del trabajo en múltiples asuntos de forma simultánea. Mantener el foco del trabajo en un único objetivo facilita una “velocidad de crucero” en el avance de las tareas y es una estrategia adecuada para el desarrollo de soluciones complejas.

5. Atención continua a la excelencia

El *Manifiesto Ágil* afirma en uno de sus principios que:

La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.

La calidad es imprescindible tanto en el plano funcional o externo, para satisfacer las expectativas de los usuarios, como en el plano técnico o interno para permitir la evolución en iteraciones continuas. Esto es debido a que la facilidad con la que un producto se adapta al cambio es directamente proporcional a la simplicidad y calidad de su diseño e inversamente proporcional a la deuda técnica adquirida.

Para evaluar la mayor o menor institucionalización de este principio en la empresa se deben identificar herramientas y métodos de trabajo capaces de filtrar y detectar errores en el momento de producirse. Éstos suelen ser específicos para cada industria.

En el caso del software son habituales: TDD o «desarrollo guiado por pruebas», (Test-Driven Development en inglés) integración continua, programación en pareja, refactorización, propiedad colectiva del código o simplicidad en el diseño.

6. Operativa visible

Este principio facilita la detección temprana de problemas e impedimentos y consiste en que toda la información relativa a la funcionalidad y desarrollo del producto se encuentre accesible a todo el equipo de forma clara y directa.

El grado de transparencia se observa y se puede mejorar a través de prácticas para:

Identificación temprana de impedimentos

Mediante revisiones diarias o stand-up, el uso de pizarras o tableros kanban para compartir en equipo la información relativa al desarrollo, unido con los ciclos cortos de feedback propios de la gestión ágil son ejemplos de este tipo de prácticas.

Compartir información y estado de desarrollo

A través del uso de tableros kanban, reuniones de producto y protocolos de participación asertiva y abierta.

7. Cadencia y sincronización global

La agilidad escalada a nivel de empresa debe lograr que los equipos trabajen como uno solo, con una visión compartida y una estrategia de trabajo alineada.

Cuando varios equipos trabajan en productos o servicios relacionados, cada uno debe participar en una planificación cruzada con el resto para producir de forma sincronizada. Técnicas como la sincronización de sprints permiten integrar los incrementos de cada equipo, asegurando que lo que se ha construido entre todos ensambla y funciona en conjunto.

Se debe evaluar la implantación de este principio en la empresa, así como su capacidad y posibilidades de mejora, analizando si las prácticas empleadas en el ciclo de vida de los productos y servicios cubren los siguientes puntos:

Cadencia y sincronización a través de planificaciones cruzadas

La cadencia hace posible que las reuniones sean previsibles y coordinar agendas. Reduce la variabilidad al limitar el tamaño de las iteraciones, proporcionando ritmo al desarrollo.

Predictibilidad de entregas de incrementos e integraciones

La combinación de cadencia, sincronización y planificación se necesita para construir de forma efectiva dentro de un marco de producto cambiante.

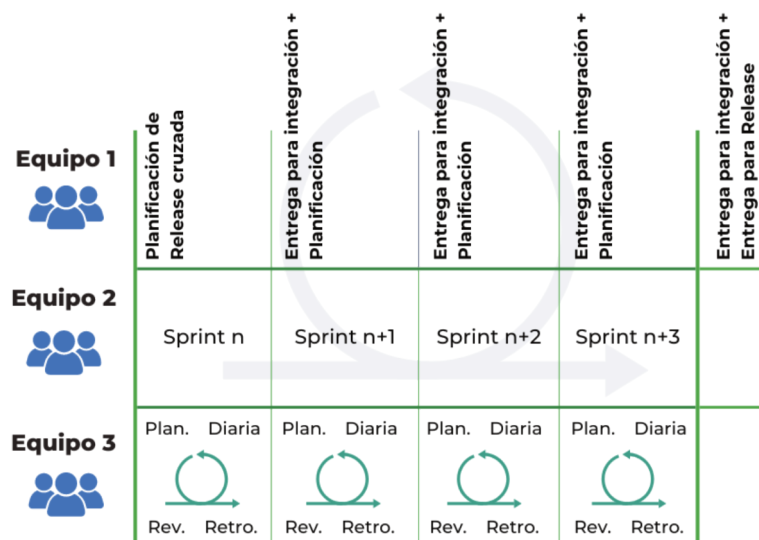


Figura 14: sincronización de sprints

8. Personas sobre procesos

El *Manifiesto Ágil* afirma que valora más a los individuos y sus interacciones que a los procesos y herramientas. Esto es: la agilidad confía el valor del resultado más al conocimiento tácito de las personas que lo producen y la inteligencia colectiva que generan en equipo.

La medida en la que las personas y su interacción aportan valor al resultado se evalúa de forma indirecta, observando el nivel de conocimiento profesional y de habilidades sociales (*hard skills* y *soft skills*).

Se trata de un principio delicado y difícil de evaluar, en el que conviene diferenciar tres tipos de conocimiento:

Conocimiento profesional

Dentro de éste habría dos áreas:

- Conocimiento técnico sobre agilidad.
- Conocimientos específicos para el desempeño profesional de la persona en la empresa.

Habilidades sociales

También denominadas «habilidades interpersonales» o «destrezas transferibles», son aquellas que no están ligadas al trabajo concreto de esa persona sino a su disposición general, sobre todo hacia sus compañeros. Son difíciles de medir, y si el evaluador no está familiarizado con ellas recomendamos no hacerlo.

En la *Guía para evaluadores* se detalla cómo abordar la evaluación de este principio, teniendo presente esta diferenciación de tipos de conocimiento.

Faceta organizativa

Una empresa puede mejorar su agilidad operativa, adoptando prácticas de gestión evolutiva e ingeniería concurrente, sin realizar cambios significativos estructurales o culturales.

Al contrario, también es posible desarrollar la agilidad en la faceta organizativa, sin necesidad de adoptar prácticas de producción incrementales, si el tipo de producto o servicio que produce la empresa no lo requiere.

La faceta organizativa forma la personalidad de la organización y se compone de dos dimensiones: la cultural y la estructural.

Las siguientes tablas muestran los valores culturales y principios organizativos que son la esencia de una organización ágil y que se desarrollarán a continuación.

Valores	Comportamientos
1. Asertividad	1.1. Coraje. 1.2. Respeto.
2. Valoración del talento	2.1. Incorporación y desarrollo 2.2. Retención 2.3. Desarrollo profesional
3. Claridad	3.1. Transparencia. 3.2. Honestidad.
4. Confianza	4.1. Entorno seguro. 4.2. Confianza.

Tabla 4: valores culturales y comportamientos con los que se manifiestan.

Principios	Comportamientos
5. Estructura desjerarquizada	5.1. Autoorganización 5.2. Horizontalidad
6. Propósito común	6.1. Propósito conocido y compartido. 6.2. Decisiones guiadas por valores.

Tabla 5: principios estructurales y comportamientos con los que se manifiestan.

1. Asertividad

En una organización ágil, las relaciones se conducen con asertividad. Las personas expresan de forma natural sus opiniones respetando a las de los demás.

La presencia de la asertividad en la organización se puede evaluar a través de los comportamientos habituales en la organización:

Coraje

Las personas participan activamente y con confianza en los retos y situaciones diarias, manifestando objetiva y abiertamente sus criterios y opiniones.

Respeto

Las personas manifiestan sus criterios y opiniones sin agresividad, considerando y respetando la dignidad de los demás.

2. Valoración del talento

En la medida en la que el valor del producto es consecuencia del conocimiento tácito de las personas, más que de los procesos y la tecnología de la empresa, las organizaciones ágiles no gestionan personas, sino talento.

La evaluación de este valor organizativo se realiza analizando la mayor o menor presencia de tres comportamientos organizacionales:

Incorporación y desarrollo del talento

En qué medida la captación de talento es el principal objetivo de las actividades de incorporación de personas a la organización y de su desarrollo.

Retención del talento

En qué medida el ambiente laboral de la organización es profesionalmente enriquecedor y socialmente sano (“no tóxico”) con políticas orientadas a la retención del talento tales como:

- Motivación intrínseca.
- Empoderamiento.
- Conocimiento y participación en la visión de los proyectos.
- Ritmo de trabajo sostenible.

Desarrollo profesional

En qué medida es un objetivo estratégico de la organización, potenciar y mejorar el desarrollo profesional de las personas.

3. Claridad

En las organizaciones ágiles, la disponibilidad y el intercambio de información entre las personas y los equipos se realiza honestamente y sin reservas, siendo los siguientes los comportamientos que reflejan la mayor o menor implantación de este valor.

Transparencia

La información y comunicación es transparente entre las personas y equipos de la empresa.

Honestidad

Las personas se sienten libres de comunicarse de forma sincera.

4. Confianza

Las organizaciones ágiles permiten un diálogo abierto que propicia la implicación de las personas, que sienten que se encuentran en un entorno seguro en el que pueden exponer sus preocupaciones o sugerencias y proponer soluciones.

Estos son los comportamientos que reflejan el mayor o menor enraizamiento de este valor.

Entorno seguro

Las personas saben que pueden expresarse con libertad y asertividad, mostrándose tal como son, sin sentirse cuestionadas por ello.

Confianza

Las personas saben que la organización confía en ellas y viceversa.

5. Estructura desjerarquizada

Las organizaciones ágiles desarrollan estructuras organizativas descentralizadas, empoderando a las personas, que trabajan de forma autoorganizada.

Los comportamientos que reflejan la mayor o menor implantación de este principio son:

Autoorganización

Los trabajadores del conocimiento tienen que autogestionarse. Deben tener autonomía.

Druker, 1999

La autonomía de un equipo puede producirse en distinto grado dependiendo del ámbito de responsabilidades que gestionan sus miembros; desde el mínimo, en el que cada persona sólo asume la responsabilidad de las tareas que tiene encomendadas, hasta el máximo en el que todas las funciones de desarrollo, gestión de tareas, diseño del marco de trabajo y participación en la estrategia global son asumidas por los miembros del equipo.

Se pueden establecer 4 niveles de autogestión para los equipos, desde el mínimo, propio de los equipos dirigidos y que no se pueden considerar autogestionados, hasta el máximo, que podemos denominar equipos autogobernados:

1. Equipos dirigidos

En ellos los miembros del equipo sólo tienen autoridad en la ejecución de las tareas. Son los gestores quienes administran el proyecto, monitorizan el avance, diseñan el marco de trabajo y participan en las decisiones estratégicas para la organización.

2. Equipos autogestionados

Los miembros del equipo tienen autoridad para ejecutar las tareas y también para gestionarlas en el marco del proyecto.

Es el caso de los equipos que emplean marcos técnicos de scrum o kanban para gestionar el desarrollo.

3. Equipos autodiseñados

Los miembros del equipo, además de ser responsables de la ejecución y gestión de las tareas en el ámbito del proyecto, también diseñan el modelo organizativo interno del equipo y el marco de trabajo que emplean.

4. Equipos autogobernados

Además de asumir las responsabilidades de los equipos autodiseñados, en los equipos autogobernados los miembros tienen también capacidad de decisión en ciertas áreas de la estrategia global de la organización.

Al analizar la autoorganización se debe considerar que el nivel 2 (equipos autogestionados) puede resultar suficiente para facilitar la agilidad en la faceta operativa, pero para facilitarla también en la organizativa se requiere un nivel 3 para organizaciones con un patrón cultural verde y 4 en organizaciones con un patrón cultural teal.



Figura 15: paradigmas culturales y autonomía de los equipos.

Horizontalidad

Las estructuras jerárquicas desarrollan modelos de dirección y control para gestionar trabajadores que realizan su cometido de forma dirigida.

La jerarquía diseña en cada nivel las instrucciones y el control del nivel inferior.

Sólo a través de la imposición de métodos estándar, de la imposición de las mejores implementaciones y condiciones para el trabajo es como se puede garantizar la ejecución más rápida. Y la obligación de hacer cumplir los estándares y forzar la cooperación necesaria recae únicamente en la gerencia.

Taylor, 1911

El control jerárquico funciona en entornos estables y prototipos culturales naranjas, pero no favorece la creatividad y no permite a las organizaciones grandes la adaptación continua y rápida que exigen los entornos complejos.

Por otra parte cuando son las personas y no los procesos los responsables del resultado, necesitan margen de autonomía y autoorganización, lo que implica estructuras organizativas planas.

No tiene sentido contratar a personas inteligentes y luego decirles qué hacer; contratamos gente inteligente para que nos digan qué hacer.

Steve Jobs

Los procesos de evaluación y mejora de la agilidad organizativa deben considerar la presencia de niveles jerárquicos reguladores de la información, comunicación, gestión y control del trabajo de niveles inferiores.

6. Propósito común

Los comportamientos que reflejan la mayor o menor implantación de este principio son:

Propósito conocido y compartido

Las organizaciones ágiles tienen un propósito definido que conocen todos sus miembros y lo comparten como el objetivo último de su trabajo, más allá de los posibles objetivos de su equipo grupo o departamento.

Decisiones guiadas por valores

Las acciones que se llevan a cabo para alcanzar el propósito son conformes a los valores de la organización.

GLOSARIO

Ágil

Dicho de una técnica, procedimiento o método de trabajo o de gestión, indica que es compatible y desarrolla principios o valores ágiles en la operativa, estructura o cultura de la organización.

Agilidad

Característica que facilita en los modos de gestión de proyectos, personas u organizaciones la adaptación a los cambios y la entrega de resultados continua.

Agilidad fundamental

Agilidad aplicada en las dos facetas de la organización: operativa y organizativa.

Agilidad operativa

Agilidad aplicada en la faceta operativa de la organización.

Agilidad organizativa

Agilidad aplicada en la faceta organizativa de la organización.

Agilidad técnica

Agilidad aplicada en la dimensión técnica de la organización. Al ser la única dimensión implicada en la faceta operativa, este término es sinónimo de agilidad operativa.

Producto mínimo viable

Del inglés «minimum viable product» (MVP). Término frecuentemente empleado en el ámbito del desarrollo ágil de productos para definir al producto desarrollado con las

características suficientes para satisfacer a los clientes iniciales proporcionando retroalimentación para la evolución de su desarrollo.

Retrospectiva

Nombre de la reunión en la que un equipo analiza su forma de trabajo para mejorarla de forma continua.

Scrum

Scrum en su acepción más amplia abarca el conjunto de principios y valores de autoorganización y desarrollo ágil.

BIBLIOGRAFÍA

Beck, D. & Cowan, C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*.

Beck, K., Grenning, J., Martin, R. C., Beedle, M., Highsmith., Mellor, S. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.

DeGrace, P & Hulet L. (1990). *Wicked Problems, Righteous Solutions: A Catalogue of Modern Engineering Paradigms*. Financial Times Prentice Hall.

Druker, P. F. (1999). *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*.

Graves, C. W. (2004). *Levels of Human Existence*.

Iaacson, W. (2011). *Steve Job*.

Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa editores.

Schwaber, K. (1995). SCRUM Development Process - OOPSLA 95.

Scrum Manager (2017). *Scrum Manager: identidad y aportaciones a la gestión ágil*.

Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986). *The New New Product Development Game*.

Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.

Versionone.com (2017). *The 11th annual State or Agile Report*.

ANEXO

Índice de tablas

Tabla 1: características de las organizaciones, según su paradigma cultural.	23
Tabla 2: características de organizaciones según paradigma cultural.	24
Tabla 3: principios de la agilidad operativa y prácticas que los desarrollan.	36
Tabla 4: valores culturales y comportamientos con los que se manifiestan.	47
Tabla 5: principios estructurales y comportamientos con los que se manifiestan.	47

Índice de imágenes

Figura 1: diferencias entre gestión predictiva/tradicional y evolutiva/ágil.	10
Figura 2: formación scrum en rugby.	13
Figura 3: Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi.	13
Figura 4: scrum en OOPSLA 1995.	14
Figura 5: ciclo scrum estándar.	15
Figura 6: paradigmas culturales de las organizaciones a lo largo de la historia.	16
Figura 7: agilidad y dimensiones de la empresa.	26
Figura 8: estrategias de escalado de la agilidad.	29
Figura 9: compatibilidad entre agilidad y cultura organizacional.	31
Figura 10: dimensiones y facetas de la empresa.	34
Figura 11: principios, valores y soportes de la agilidad en la empresa.	35
Figura 12: mejora continua a todos los niveles.	39
Figura 13: ejemplo de mejora continua.	40
Figura 14: sincronización de sprints.	45
Figura 15: paradigmas culturales y autonomía de los equipos.	52

