

## Dominios de la Agilidad de Negocios

Un modelo pragmático para la próxima generación de organizaciones que se convertirán en los futuros líderes del mercado

Por Evan Leybourn el 25 de Mayo de 2017  
Traducido y adaptado por: Jorge Valdés Garcíatorres en Mayo de 2018

## Los Dominios de la Agilidad de Negocios

Un modelo pragmático para la próxima generación de organizaciones que se convertirán en los futuros líderes del mercado



EVAN LEYBOURN

El texto y las imágenes en estos modelos están licenciados bajo Creative Commons Attribution ShareAlike. Eres libre de compartir el material en cualquier medio o formato y adaptar / construir el material para cualquier propósito, incluso comercialmente.



Jorge Valdés G.

La versión en español de Esta obra está licenciada bajo la Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> o envíe una carta a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

Primera edición en español, Mayo de 2018 por Jorge Valdés Garcíatorres

## Contenido

Mi tránsito por el mundo ágil .....	4
Introducción .....	7
EL MODELO DE AGILIDAD DE NEGOCIOS .....	7
EL CLIENTE.....	8
DOMINIO TRABAJO.....	10
Agilidad Técnica .....	10
Agilidad de Procesos .....	11
Agilidad Corporativa .....	11
DOMINIO CONEXIONES.....	13
Agilidad Estructural .....	13
Agilidad de Liderazgo .....	14
Agilidad de Mercado .....	15
DOMINIO MENTALIDAD .....	16
Mentalidad de Aprendizaje.....	16
Mentalidad de colaboración .....	17
Mentalidad de Apropiación .....	18
El Manifiesto Ágil .....	19
Introducción.....	19
El manifiesto ágil.....	19
Prácticas, métodos y marcos .....	20
El viaje .....	23
Pensamientos finales.....	24
Expresiones de gratitud.....	24
Trabajos citados .....	25

## Mi tránsito por el mundo ágil

Por: Jorge Valdés Garcíatorres, PMP, SCM

Durante más de 15 años en el mundo de la consultoría de buenas prácticas de negocios y más de 35 en el ámbito laboral mayormente en actividades de dirección de proyectos en el mundo de la tecnología, he vivido de manera cotidiana el cambio y he sido testigo de la vertiginosa evolución que está teniendo la forma de entender el mundo de negocios.

Al inicio de mi carrera, allá por los años 1980, las organizaciones buscaban mayormente la eficiencia, obsesionados por hacer más con menos, frecuentemente revisaban y replanteaban los procesos centrales de negocio o bien los procesos de soporte. Otras veces se reorganizaban, creando nuevas direcciones o subdirecciones, otras tantas desarrollaban lo que hoy se conoce como aplicaciones de legado, usando el último grito de la moda en componentes de hardware, principalmente relacionados con equipos de gran capacidad de procesamiento de datos conocidos como mainframes. La promesa era que a través de automatizar ciertos procesos usando la tecnología, se ganaría eficiencia y oportunidad

Después llegaron los famosos ERPs, CRMs y otras tantas aplicaciones empaquetadas que prometían mejorar la eficiencia organizacional a través de interconectar los repositorios de datos de las actividades clave y de soporte del negocio. La arquitectura había migrado ahora a un modelo que se conoce como cliente – servidor. Las empresas empezaron a mezclar aplicaciones de legado con productos de software adquiridos para funciones de misión crítica. Incrementando la complejidad de la organización como un todo.

Hoy, los estudiosos del tema dicen que el mundo de negocios se puede describir y entender con el acrónimo VICA (Virtual, Incierto, Complejo y Ambiguo). En el mundo VICA las organizaciones, de cualquier tipo, tamaño y color, están obligadas a desarrollar capacidades de adaptación continua ante el cambio acelerado y muchas veces impredecible al que están expuestas.

El ritmo de cambio en el que están inmersos los negocios de nuestros días no tiene precedentes. Hoy existen altas probabilidades de que la próxima disrupción de toda una industria o varias, se esté fraguando en el cuarto de un adolescente que interactúa virtualmente con un equipo distribuido en diversas partes del mundo.

Durante este proceso evolutivo que inició con la revolución industrial y que ha venido y seguirá transformando la forma de hacer negocios, han surgido los enfoques “esbeltos” de trabajo. Teniendo como su precursor más destacado al proceso de producción implementado por Toyota allá por mediados de los años 80 y que provocó la primera gran disrupción de la historia, impactando y revolucionando la industria automotriz de esos años.

Este proceso de producción conocido como manufactura esbelta o producción esbelta, poquito después se empezó a extrapolar al ámbito del desarrollo de Software, más específicamente al mundo de proyectos de desarrollo de software. De esta extrapolación, surgió en 2001, un documento icónico conocido como el Manifiesto Ágil y que fue desarrollado por un grupo de disidentes respecto a la forma de trabajo prevaleciente hasta ese momento. El Manifiesto Ágil, toma muchos de los preceptos del enfoque esbelto en el mundo de la manufactura y da origen a una forma de pensamiento que ha ido cobrando relevancia en el mundo de SW y que poco a poco se ha ido adoptando en otras disciplinas. Este movimiento se llama La Filosofía Ágil.

Una de las formas que han encontrado las organizaciones para adaptarse al mundo VICA, es introducir aspectos de la filosofía ágil en su forma de trabajo. La aplicación de los valores y principios del manifiesto ágil se ha dado naturalmente en áreas de sistemas y, particularmente en proyectos de desarrollo de software, sin embargo, paulatinamente se esta extrapolando a otras disciplinas como la construcción, la de mercadotecnia, el diseño y modelado de procesos.

La primera vez que estuve en contacto con la filosofía ágil fue en 2003. En ese entonces, estando al frente de un área que bauticé como Administración de Prácticas de Trabajo y que tenía como objetivo asegurar que las buenas prácticas del área de tecnología de información se identificaran y se replicaran a todos los rincones de la Dirección de TI.

En aquel entonces el mundo ágil era incipiente pero me resultaban fascinantes los valores y principios que habían hecho patentes en el manifiesto ágil, recuerdo haber pensado en aquel momento que esa podría ser la solución a muchos de los problemas y desafíos que enfrentaba la organización en materia de proyectos como son, clientes internos insatisfechos y frecuentemente molestos: desviaciones importantes en tiempo y/o costo en proyectos de desarrollo de SW, desarrollo de soluciones en silos con involucración tardía de áreas clave para la puesta en producción de una solución.

Entonces, decidí invitar a Mr. Jim Highsmith, (uno de los creadores originales del manifiesto ágil), a ofrecer un taller de Dirección Ágil de Proyectos para los líderes de proyecto de la empresa. Después de haber dirigido proyectos con el método tradicional por al menos 13 años, la experiencia fue reveladora y, sobre todo, respondía a muchas de las interrogantes que los métodos más tradicionales no podían responder.

Recuerdo que aquella vez en las primeras horas de sesión, durante un descanso, me armé de valor, me aproximé a Jim y con el aroma de café recién tostado en el ambiente, le hice una pregunta un tanto escéptico: “¿Por qué alguien como yo o como cualquiera de los colegas que participan en este taller, debería cambiar de un enfoque de Dirección de Proyectos tradicional por uno de Dirección Ágil de Proyectos?”. La respuesta que me dio, ha marcado mi práctica profesional hasta el día de hoy. Jim, después de pensarlo un poco me dijo con la seriedad que lo caracteriza “Amigo, te voy a contestar con otra pregunta que quizás te ayude más que una respuesta directa: ¿Por qué tienes que elegir? Es decir, no te

restringas artificialmente a uno o a otro enfoque, hay muchas cosas que se pueden aplicar indistintamente, recuerda que todo proyecto es único y que las herramientas se deben adaptar al proyecto y no al revés. Si combinas lo mejor de los dos mundos, vas a tener mejores probabilidades de que tu proyecto concluya satisfactoriamente y los stakeholders principales, tendrán un sentimiento de plenitud”.

La respuesta me marcó no solo en la práctica de dirección de proyectos, sino en términos de conocer mejor los aspectos y distintos enfoques de cualquier disciplina y a partir de mi análisis, identificar qué aspectos pueden dar mejores resultados en mis actividades. En este sentido, es quizás la respuesta de Jim uno de los mejores consejos que he recibido en la vida.

A partir de este año, 2003, me volví un ávido consumidor de cualquier libro, documento o investigación que tuviera que ver con prácticas ágiles. Personalmente desarrollé un enfoque de implementación ágil de soluciones y que he utilizado desde entonces en mis prácticas de consultoría con éxito.

Como decía anteriormente, hoy la filosofía ágil está extendiéndose a otros ámbitos de negocio, sin embargo, es un tema que considero aun joven y que de alguna manera continuará evolucionando en los próximos años. Un documento que puede servir como concentrador del conocimiento relevante en este proceso de trascendencia de la filosofía ágil del ámbito de software al ámbito de negocios es el que tienes en tus manos.

Cuando llegó el documento a mis manos, contacté a Evan, solicitando autorización para traducirlo y publicarlo, como podrás suponer, él amablemente aceptó y aquí está el resultado. El texto lo he traducido con el mayor apego posible al texto original en inglés. Sin embargo, no he resistido la tentación de hacer algunas humildes aportaciones. Para no “contaminar” el texto original de Evan, mis aportaciones mínimas en esta primera edición, las he realizado usando un color de texto azul. Confieso que personalmente continuo digiriendo el contenido del documento y que seguramente en ediciones posteriores de la versión en español, estaré en posibilidad de complementar, respetuosamente, los planteamientos aquí vertidos.

El documento tiene gran cantidad de ligas que conectan el contenido con aspectos extendidos e ilustrativos. Recomiendo que cuando lo leas, destines cierto tiempo a revisar los links que están realmente valiosos.

De todo corazón, espero que encuentres su lectura tan interesante, valiosa e ilustrativa como la he encontrado yo y que sirva de guía para que los negocios de México y en general del mundo de habla hispana, puedan transitar exitosamente hacia el maravilloso y sorprendente mundo de la agilidad.

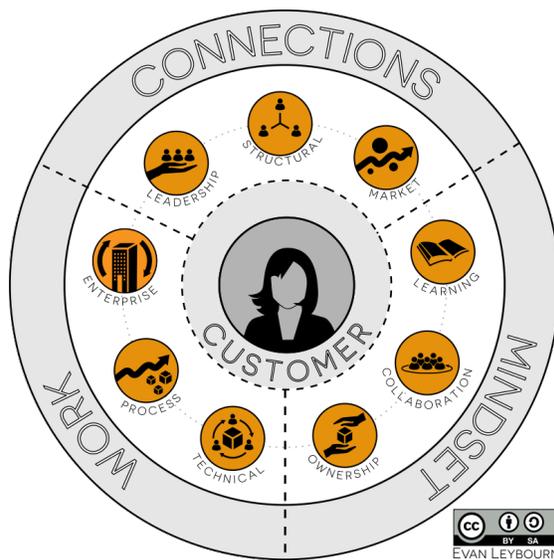
Jorge Valdés Garciatorres, PMP  
Mayo de 2018

## Introducción

El mundo está cambiando más rápidamente que nunca y las organizaciones de todos los tamaños luchan por seguir siendo relevantes a los ojos de sus clientes. El simple hecho de que la vida media de una empresa haya disminuido en más de [50 años en el último siglo](#) (Gittleston, 2012), demuestra que no todas las organizaciones están preparadas para esta nueva realidad. Solo se trata de organizaciones de alto rendimiento, adaptables y ágiles que aprovecharán, liderarán y prosperarán en este mercado ambiguo e impredecible. Llamamos agilidad a este negocio.

El problema con una afirmación como esa es que no existe una definición común de lo que significa la agilidad empresarial. Y eso es realmente algo bueno. En un mercado dinámico y cambiante, tratar de asegurar una definición derrotaría la gran ventaja que aporta. En cambio, quiero que empieces a pensar en la agilidad de negocios como el común denominador. Una narrativa adaptable y sostenible que une y guía, en lugar de dirigirnos, hacia un futuro incierto.

### EL MODELO DE AGILIDAD DE NEGOCIOS



Por lo tanto, para entender la agilidad de negocios, es necesario comprender sus dominios. Un modelo simple que consta de 9 dominios que interactúan en 3 dimensiones y que se centran en el cliente. No es una pirámide o matriz, sino más bien un modelo de agilidad donde cada uno de los dominios en cada una de las dimensiones es igual, necesario, interrelacionado y dependiente uno del otro. Ningún dominio individual está "por encima" o es más importante que cualquiera de los demás. La agilidad de negocios solo surge cuando tu organización puede "ser" ágil en todos los dominios en todas las facetas de la organización.

La agilidad de negocios crea organizaciones orientadas a propósitos. Para la mayoría de las empresas, el cliente es su propósito, sin embargo, en las organizaciones del sector público o de bienestar social, la definición de cliente es mucho más amplia. Independientemente de cómo se defina, tu Cliente está en el corazón del modelo y da forma a tu organización. Alrededor del cliente están las tres dimensiones: Trabajo, Conexiones y Mentalidad:

1. Los tres dominios bajo la Dimensión de Trabajo gobiernan la forma en que funciona una organización ágil. Desde Agilidad Técnica a nivel de actividad individual, hasta

Agilidad de Proceso a nivel de flujo de valor, y escalado a Agilidad Empresarial a nivel organizacional.

2. La Dimensión de Conexiones gobierna las relaciones que se forman dentro y fuera de la organización. Agilidad Estructural que define las relaciones entre individuos, equipos y divisiones, Agilidad de Liderazgo que define la relación con la autoridad y Agilidad de Mercado que define la relación con nuestros usuarios y el mercado en general.
3. Finalmente, la Dimensión de Mentalidad se refiere a gobernar las características clave de una organización ágil; una Mentalidad de Aprendizaje, una Mentalidad de Colaboración y una Mentalidad de Posesión.

La agilidad de negocios exitosa, requiere que todos los dominios de este modelo funcionen en conjunto. Las organizaciones que experimentan rendimientos decrecientes a partir de su adopción ágil actual deben comenzar a considerar la agilidad como una evolución continua y sistémica de la cultura, las personas y las habilidades, en lugar de centrarse específicamente en la transformación de uno o dos dominios.

Lo que no verás en este modelo es un método o marco de referencia + como Scrum, Kanban o [Mas Allá de Presupuestar](#) (Beyond Budgeting Institute, s.f.), aunque verás dónde encajan y cómo funcionan en conjunto para crear una organización de alto rendimiento. El objetivo de este modelo es mostrarte en qué debes esforzarse, más que decirte lo que debes hacer.

Entonces, demos una mirada a los dominios y dimensiones con más detalle.

## EL CLIENTE



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

Cliente es un término muy amplio. Dependiendo del contexto organizacional, podría significar; un cliente que paga para una organización privada, un ciudadano para una organización del sector público o una abstracción (como "el medio ambiente" o "la comunidad") para una organización sin fines de lucro (ONG). En algunos contextos, tu cliente puede ser una división separada dentro de tu organización. Aunque en este caso siempre debes tener en cuenta el flujo total de valor y al cliente final, en lugar de simplemente ver a una división debido a la estructura de la organización y las líneas de reporte. Independientemente de quién sea el cliente, todos tienen algo en común. Nos dan nuestro propósito.

Demasiadas organizaciones han olvidado que no estamos en el negocio para ganar dinero, sino que nos beneficiamos de él para continuar logrando nuestro verdadero propósito: servir a nuestro cliente. Piense en su médico local: la mayoría de las personas no se convierten en médicos para ganar dinero. Se convierten en médicos para salvar vidas. Ganan dinero para seguir salvando vidas.

"El beneficio es como el aire que respiramos.  
Necesitamos aire para vivir, pero no vivimos para  
respirar ".

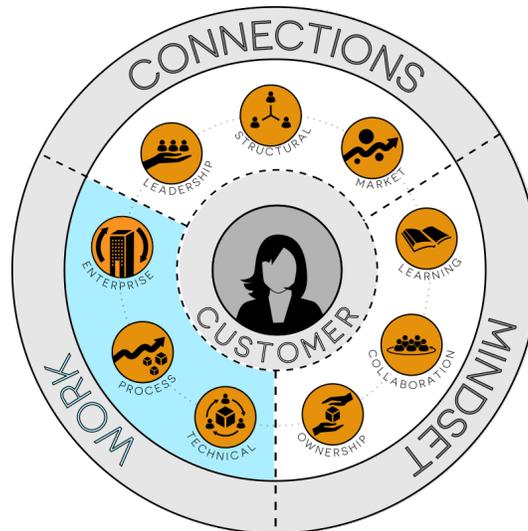
[Frederic Laloux](#) (Laloux, 2016)

Hemos colocado al [Cliente en el centro del modelo](#), no solo porque son la razón por la que hacemos lo que hacemos, sino también porque han sido invisibles durante tanto tiempo. Mira tu organigrama actual. ¿Dónde está el cliente? Las organizaciones han dicho durante años que los clientes son su activo más importante y, sin embargo, no se los puede ver.

Tener al Cliente en el centro no significa que el cliente siempre tenga la razón o que los empleados o accionistas no sean importantes. Además, siempre es importante que obtengamos ganancias. Significa que casi todo lo que hacemos gira en torno a ellos. Significa que son los primeros de nuestros organigramas. Significa que el trabajo que hacemos y la forma en que trabajamos es principalmente alrededor de y para ellos.

## DOMINIO TRABAJO

Los primeros tres dominios de agilidad de negocios son parte de la Dimensión de Trabajo. Estos tres dominios operan en concierto para definir cómo funciona una organización ágil. Desde Agilidad Técnica en el nivel de actividad individual, hasta Agilidad de Procesos en el nivel de generación de valor y, escalado a Agilidad Empresarial a nivel organizacional.



### Agilidad Técnica



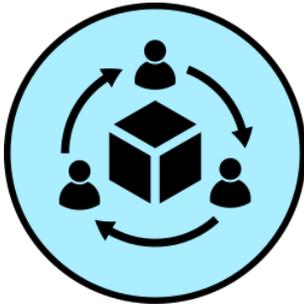
Las técnicas para entregar trabajo, independientemente de la función o el tema, de una manera ágil.

Durante décadas, los equipos ágiles han promovido una Agilidad técnica fuerte como piedra angular para "ser" ágiles. El objetivo es aumentar la calidad y el rendimiento y, al mismo tiempo, aceptar la incertidumbre y el cambio. Muchos de los métodos ágiles desarrollados en los últimos 20 años, como Extreme Programming (XP), Behavior Driven Development, Test-Driven Development y DevOps, están dedicados casi por completo a Technical Agility. Y Technical Agility no se limita solo al software. Cualquier dominio de trabajo puede ser técnicamente ágil; por ejemplo, estamos empezando a ver que la agilidad emerge en el trabajo de marketing y finanzas con sus propias prácticas ágiles (por ejemplo, Ágil Marketing o [Beyond Budgeting](#)).

Para ser técnicamente ágil, cualquier práctica o técnica de trabajo debe diseñarse para ser ambigua, estar centrada en el cliente, responder sin problemas al cambio y promover la

colaboración. Para beneficiarse de la Agilidad Técnica, tu organización requiere los otros 8 dominios, pero estas técnicas y prácticas son generalmente un buen lugar para comenzar.

## Agilidad de Procesos



Es la forma de agilidad que abarca la generación de valor individual: la combinación de actividades discretas que realizan equipos y proyectos.

Esta es la forma de agilidad en la que la mayoría de las personas piensa cuando escuchan el término. Marcos y métodos ágiles para abarcar flujos de valor de múltiples pasos y potencialmente multi-trabajo; desde procesos tradicionalmente ágiles como la entrega de software o la dirección de proyectos, hasta procesos de negocios como campañas de marketing, presupuestos anuales o procesamiento de préstamos hipotecarios. Métodos como [Scrum](#), [Kanban Method](#), [SAFe](#), [LeSS](#), [Disciplined Agile](#) o [Lean Six Sigma](#) operan en gran parte a este nivel (aunque es cierto que muchos de los métodos más complejos operan en el dominio de Agilidad Empresarial).

Un elemento clave de Agilidad de Procesos es el enfoque en los resultados y los productos sobre los productos y proyectos. La gobernanza de todas las decisiones, procesos y trabajo está dirigida a garantizar la entrega continua de valor y los resultados de negocio. Esta relación podría describirse así: el trabajo debe justificarse en función del valor que podría ofrecer a la organización en el contexto de un resultado de negocios. En muchos casos, esto contribuye a que la responsabilidad de todas las decisiones relacionadas con el trabajo sea totalmente propiedad del equipo.

## Agilidad Corporativa



Escalar la agilidad en las divisiones, los departamentos, la organización y, en última instancia, entre las organizaciones.

Ahora solo estamos empezando a pensar en Agilidad Corporativa como un dominio discreto. En los últimos 20 años, a medida que los equipos individuales se volvieron ágiles, el factor limitante para escalar la expansión a otras áreas de la organización, fueron los otros equipos dentro de la división. Ahora, a medida que las divisiones y departamentos enteros escalan para volverse ágiles, el factor restrictivo para la agilidad es el resto de la organización.

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

Evan Leybourn,

[La teoría de Evan de las restricciones ágiles](#)

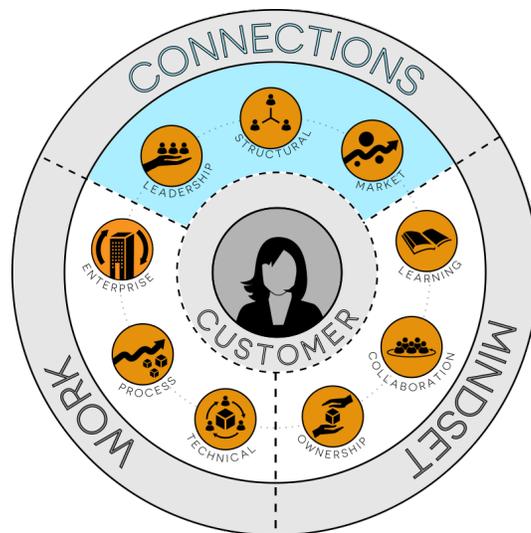
La Agilidad Corporativa surge cuando hay una forma ágil de trabajar en múltiples equipos y divisiones. Desde una perspectiva de sistemas, puede ayudar a pensar en el trabajo en tu organización como un flujo. Tenemos una cartera de requerimientos por un lado y la entrega a nuestros usuarios por el otro. En algún lugar a lo largo de este flujo está la próxima restricción limitante de la agilidad de negocios. Hace 20 años, eso era TI y los equipos de software. Por eso fue lógico que la Filosofía Ágil emergiera en ese dominio. Pero ahora hay nuevas restricciones que requieren una visión más amplia. Difiere en las organizaciones, pero en general he descubierto que los departamentos de PMO, RR. HH., Ventas o finanzas son los próximos equipos que deben ser ágiles. En la mayoría de las organizaciones, tenemos un proceso presupuestal de 18 meses que limita un ciclo de desarrollo que se puede implementar todos los días.

Estos no son problemas fáciles de resolver. Debes ayudar a estas divisiones a interiorizar una mentalidad y una cultura ágiles, así como a proporcionar prácticas de Agilidad Técnica adecuadas, alineadas con el contexto del trabajo. Esta es la clave para lograr Agilidad Corporativa y, en última instancia, una verdadera agilidad de negocios.

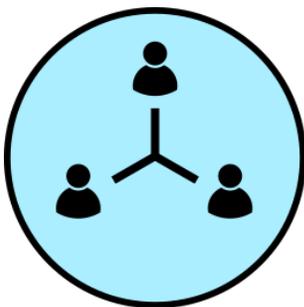
## DOMINIO CONEXIONES

Los siguientes tres dominios de agilidad de negocios son parte de la Dimensión de Conexiones y rigen las relaciones que se forman dentro y fuera de la organización. Desde Agilidad Estructural, que define las relaciones entre individuos, equipos y divisiones, hasta Agilidad de Liderazgo que define las relaciones con la autoridad y Agilidad de Mercado, que define la relación con los usuarios y el mercado en general.

Estos tres dominios van más allá de la dimensión anterior y, para tener éxito, necesitas elementos de Agilidad Estructural, de Mercado y de Liderazgo dentro de cada uno de los elementos de agilidad: Procesos, Técnico y Corporativo.



### Agilidad Estructural



Se refiere a las relaciones entre individuos, equipos y divisiones para crear una organización ágil.

La jerarquía simple de la pirámide ya no es útil. [La organización TEAL](#) de Laloux (Laloux, 2016) y [Las tres Leyes de Steve Denning](#) (ley del pequeño equipo, red y cliente) (Denning, 2017) entran en juego en este dominio. Prácticas como el [Pensamiento Sistémico](#) (wikipedia, 2018) y la [Teoría de las Restricciones](#) (Goldratt, 2016) (incluida la [Teoría de las Restricciones Ágiles de Evan](#) (Leybourn, 2017)) son necesarias aquí.

En el nivel más bajo de la organización, puede llamar a estos equipos, [escuadrones](#) (Kniberg, 2014) o células. Un agilista tradicional podría llamar a estos equipos interfuncionales y multidisciplinarios.

Independientemente de cómo se los llame, los equipos ágiles tienen ciertas características comunes. En general, son pequeños, multifuncionales y se forman alrededor de los resultados de negocio en lugar de las funciones tradicionales basadas en las habilidades. Para tener éxito, los miembros del equipo deben tener las "cuatro As": Alineación, Autonomía, Autoridad y Responsabilidad. Los equipos ágiles en organizaciones maduras se autoorganizan y tienen total autoridad para identificar a sus miembros y decidir sobre el trabajo que se debe realizar para lograr el resultado dado. Esto exige un alto nivel de colaboración dentro del equipo y, cuando corresponda, finalmente desarrollar miembros multidisciplinarios fuertes.

La conexión entre equipos es la expresión fundamental de la estructura de las organizaciones y un indicador de la fluidez de la agilidad empresarial. Estas conexiones pueden formar un modelo jerárquico (a veces llamado [tribus](#) (Kniberg, 2014)) o un modelo de red plano, donde las conexiones se forman dinámicamente para alinearse a lo largo del flujo de valores. En cualquier caso, estas conexiones agrupan a los equipos por resultados de negocios en lugar de agruparlos por funciones. Las organizaciones ágiles maduras rompen los muros divisionales aún más. Por ejemplo, incorporando ventas y marketing, finanzas u operaciones a los equipos interfuncionales relevantes cuando es necesario. Los gremios o centros de excelencia se forman alrededor de habilidades poco comunes (como arquitectos, infraestructura o formadores) para compartir esta experiencia donde y cuando sea necesario.

## Agilidad de Liderazgo



Se refiere a la relación entre individuos y autoridad dentro de una organización ágil.

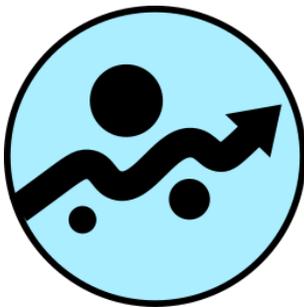
Empieza a pensar en todos los miembros de la organización como líderes. Si tienen [autoridad institucional](#) o no (Leybourn, The agile director, 2016). Los modelos de liderazgo como [liderazgo de servicio](#) o "liderando desde en medio" son parte de esto. Si bien existen similitudes, existe una diferencia substancial con respecto a la gestión tradicional, ya que esperamos que el equipo (incluido el [dueño del producto](#) (Agile Alliance, s.f.), si corresponde) decida y autocorrija su propio "qué". Los líderes ágiles requieren la capacidad de inspirar un propósito, establecer una dirección, alinear a los equipos con los resultados de negocio, eliminar impedimentos y entrenar y orientar a los equipos.

En el extremo pionero de la agilidad de negocios y, en particular, la agilidad de liderazgo existe el concepto de autoorganización: equipos o divisiones sin gerentes. Aunque esto requiere un nivel significativo de fluidez en todos los dominios de agilidad de negocios, la auto-organización toma la posición de que, como dice [Drucker](#) (Druker, 1974): "cada hombre

se ve a sí mismo como un 'gerente' y acepta por sí mismo la carga total de lo que es básicamente la responsabilidad gerencial: responsabilidad por su propio trabajo y grupo de trabajo, por su contribución al desempeño y resultados de toda la organización y por las tareas sociales de la comunidad de trabajo. "Sin gerentes, los equipos autoorganizados se mantienen alineados con la estrategia y las expectativas de la compañía al ser responsables de resultados de negocio específicos y mensurables.

Finalmente, no olvide que son los líderes ágiles (que pueden no ser gerentes) quienes orquestan y guían a la organización hacia la agilidad empresarial. Líderes que ayudan a alinear la organización con un único propósito, habilitando a individuos y equipos y tomando medidas correctivas donde sea necesario.

## Agilidad de Mercado



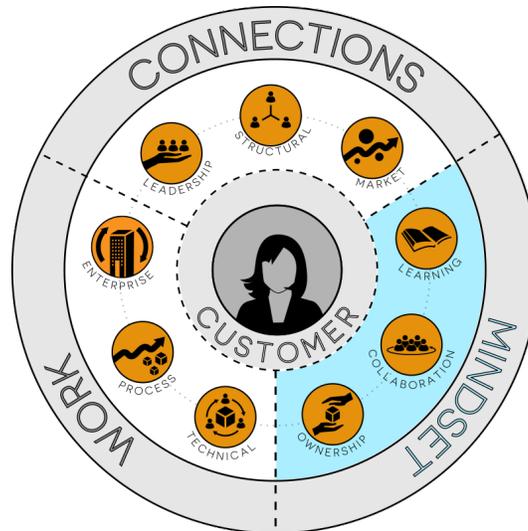
La relación entre la organización y el mercado.

Las organizaciones siempre han necesitado ganar el derecho a existir en el mercado. Sin embargo, como la predictibilidad del mercado y las barreras de entrada están disminuyendo, ahora estamos viendo que los interesados ya no disfrutan de la misma ventaja comercial que antes. Son las organizaciones ágiles, aquellas que frecuentemente inspeccionan, adaptan y pivotean para encontrar oportunidades, las que tienen más probabilidades de prosperar en este mercado ambiguo e incierto. La velocidad y eficacia de esta adaptación a la competencia, las disrupciones y las nuevas demandas de los clientes son medidas clave de la Agilidad de Mercado

Una vez que incluimos la conexión con el mercado en la perspectiva sistémica más amplia de la agilidad de negocios, nuestra visión del ciclo de vida del producto se extiende para incluir toda la cadena de valor, desde sus proveedores en sentido ascendente hasta sus distribuidores en sentido descendente. Las asociaciones que otorga esta perspectiva sistémica permiten la creación de ofertas superiores que deleiten a los clientes. Los métodos y marcos como [Lean Startup](#) (Ries, s.f.), [Lean Enterprise](#) (wikipedia, 2014) y [Design Thinking](#) (wikipedia, s.f.), así como muchas de las prácticas ágiles tradicionales, caen bajo este dominio.

## DOMINIO MENTALIDAD

La tercera y última dimensión se refiere a abordar los dominios culturales. Estas son las características clave de una organización ágil; una mentalidad de aprendizaje, una mentalidad de colaboración y una mentalidad de propiedad.



### Mentalidad de Aprendizaje



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

Las organizaciones ágiles son fundamentalmente organizaciones de aprendizaje en todos los niveles; ya sea pequeño y específico (por ejemplo, esta característica no se vendió bien, así que vamos a cambiarlo) o grande y sistémico (tenemos que cambiar nuestro modelo de gobierno basado en esta nueva información).

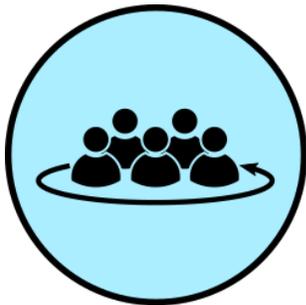
Aprender es más que solo observar. Es tomar las observaciones, determinar su valor, luego internalizarlas y convertirlas en la nueva realidad para la organización.

La aplicación de una mentalidad de aprendizaje da como resultado una mejora continua. Los ciclos de retroalimentación, como "inspeccionar y adaptar", y las prácticas, como las retrospectivas, permiten que los equipos, las divisiones y las organizaciones mejoren lo que hacen y, (lo que es más importante), cómo lo hacen. Al igual que el leñador que se niega a afilar su hacha porque tiene demasiados árboles para talar, las organizaciones que no

mejoran tanto la forma en que trabajan como sus productos se verán superados en el mercado.

La habilidad para experimentar es fundamental para la Mentalidad de Aprendizaje, falla rápidamente (con un pequeño "radio de explosión") y recupérate más rápido. El fracaso no debe verse como un error, sino como una oportunidad para aprender. Las organizaciones pueden hacer que sea "seguro fallar" al reconocer que el fracaso es parte del trabajo diario y no algo por lo que culpen o juzguen a las personas. Algunas organizaciones van más allá al introducir mecanismos de soporte formales o informales como [Indicadores Calve de Fallas](#) (Leybourn, The Agile Director, 2015), experimentos paralelos (y seleccionar la opción de [mayor rendimiento](#) (Wikipedia, s.f.)) o simplemente proporcionar un entorno donde la falla se identifica fácilmente, se reconoce y se recompensa.

## Mentalidad de colaboración



Una cultura de colaboración respaldada por la comunicación y la transparencia entre individuos, equipos, divisiones y organizaciones.

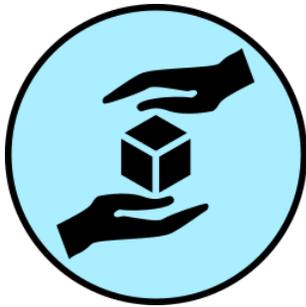
Una organización ágil es aquella que está diseñada para colaborar. La propia construcción de la organización, desde la estructura organizativa hasta los procesos de trabajo e incluso la forma en que el mercado está comprometido, promueve la colaboración y la cooperación.

La complejidad de la colaboración es una de las razones fundamentales por las que los equipos en una organización ágil se mantienen pequeños.  $O(n^2)$  [leer: ordenar  $n$  al cuadrado] (Leybourn, The Agile Director, 2013) para ser preciso.  $7 \pm 2$  es un tamaño comúnmente aceptado. La toma de decisiones se localiza para reducir las líneas de comunicación y los retrasos posteriores incurridos. Sin embargo, no permita que el objetivo de la colaboración afecte su capacidad de ser productivo. Sentarse en reuniones y hablar no es una colaboración, mientras que sentarse solo en una habitación puede serlo.

La transparencia de la información, las decisiones y las relaciones por defecto son fundamentales para proporcionar una base sólida para la confianza y el respeto entre clientes, pares y líderes. Todas las personas tienen la capacidad de saber qué está sucediendo para que puedan tomar decisiones apropiadas. Esto no significa que todos lo saben todo, pero que las personas tienen la opción de saber cualquier cosa. Y, por supuesto, la capacidad de ser opaco a la competencia mientras que es transparente internamente es el verdadero arte de una mentalidad de colaboración.

Existen muchas herramientas y prácticas que puedes adoptar para mejorar la colaboración de tus equipos. Por ejemplo, contratos sociales, programación en pares (o trabajo en pares fuera de TI) y herramientas de visualización (como tableros Kanban, gráficos Burndown o diagramas de flujo acumulativo).

## Mentalidad de Apropiación



Individuos y equipos que se enorgullecen y rinden cuentas en su trabajo.

Una mentalidad de apropiación significa, como individuo o equipo, asumir la responsabilidad por la calidad y el éxito tanto del producto como de los resultados de su trabajo. Ambos son importantes ya que la posesión no significa perfección. Significa saber por qué estás haciendo el trabajo (el resultado) y asegurarte de que lo que produces (el producto) sea adecuado para el propósito. Significa comprender, aprender y desafiar en lugar de seguir las instrucciones.

Los equipos que se apropian de su trabajo generalmente se enorgullecen de lo que producen. Sin embargo, ser ágil significa sentirse orgulloso sin arrogancia. Apropiarse significa estar dispuesto a colaborar con otros; para aprender de ellos, pedir ayuda, incluso potencialmente hacer ingeniería de reversa del trabajo de otros, para lograr el resultado.

Una mentalidad de apropiación no es unidireccional. Las personas y los equipos deben tener, tanto la autoridad, como la responsabilidad de obtener un resultado. Las organizaciones y los líderes deben ser transparentes sobre las decisiones estratégicas que se están tomando.

Para que un individuo o equipo sea responsable de sus decisiones, debe contar con la información adecuada para no tomar una decisión predeciblemente incorrecta. Esto tiene implicaciones específicas en las organizaciones que cotizan en bolsa relacionadas con las regulaciones de información privilegiada (por ejemplo, el conocimiento de los factores desencadenantes del precio de las acciones), pero muchas organizaciones han resuelto este enigma.

# El Manifiesto Ágil

## Introducción

Si, y hasta el momento en que haya un manifiesto de Agilidad de Negocios, los valores y principios del [Manifiesto Ágil](#) (Agile Alliance, 2001) se aplican a todas las áreas de la organización con algunas modificaciones menores.

## El manifiesto ágil

### Valores

Estamos descubriendo mejores formas de ofrecer valor al hacerlo y ayudar a otros a hacerlo. A través de este trabajo hemos llegado a valorar:

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas
- [Creación de valor] sobre documentación completa
- Colaboración del cliente sobre la negociación contractuales
- Responder al cambio sobre seguir un plan

Es decir, aunque hay valor en los enunciados de la derecha, valoramos más los de la izquierda.

### Principios del Manifiesto Ágil

Seguimos estos principios:

Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.

Aceptamos cambios en los requerimientos, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para entregar ventaja competitiva al cliente.

Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.

Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.

Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.

El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.

El software funcionando es la medida principal de progreso.

Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.

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

La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.

Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto-organizados.

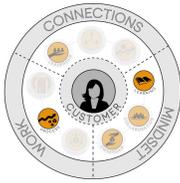
A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

## Prácticas, métodos y marcos

En todos los dominios de la agilidad de negocios, "hacer" ágil (usando las prácticas y los métodos) y "ser" ágil (la expresión de una mentalidad ágil) se entrelazan. Necesitas ambos para tener éxito y, por sí solos, quizá derivarían en alguna magnitud de fracaso. Así que nos tomaremos un momento para considerar el "hacer" ágil en un contexto de agilidad de negocios. Afortunadamente la filosofía ágil ha existido por bastante tiempo, por lo que hay cientos de prácticas, métodos y marcos para que elijas.

Al desarrollar este modelo, realicé una encuesta abierta para determinar el enfoque de muchos de los marcos, métodos, técnicas y sistemas ágiles más populares. Si bien esto no es de ninguna manera una lista completa o extensa, con base en los resultados, he mapeado algunos de estos contra los dominios atribuyéndoles un foco mayor y un foco menor.

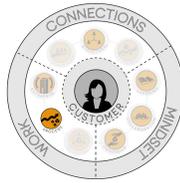
## Marcos de referencia



### SCRUM

**Mayor:** Procesos y aprendizaje

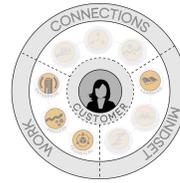
**Menor:** Liderazgo y sentido de propiedad



### SAFe y LeSS

**Mayor:** Procesos

**Menor:** Empresa, Estructuras, Aprendizaje, Colaboración y Sentido de propiedad



### Disciplined Agile

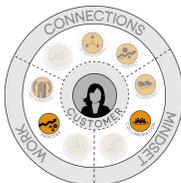
**Menor:** Empresa, Proceso, Técnico y Aprendizaje



### Cynefin

**Menor:** Liderazgo y Aprendizaje

## Métodos



### Método Kanban

**Mayor:** Procesos y Colaboración

**Menor:** Empresa, Estructural, Mercado y Aprendizaje



### Teoría de las Restricciones

**Mayor:** Procesos

**Menor:** Empresa y Aprendizaje



### Lean Six Sigma

**Mayor:** Procesos

**Menor:** Empresa y Aprendizaje

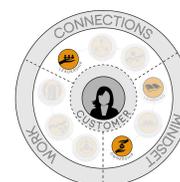
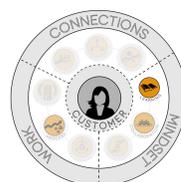


### Extreme Programming

**Mayor:** Técnico

**Menor:** Procesos, aprendizaje, colaboración

## Técnicas



### Lean Startup

**Mayor:** Procesos y Colaboración

**Menor:** Empresa, Estructural, Mercado y Aprendizaje

### Programación en pares

**Mayor:** Técnico

**Menor:** Aprendizaje y Colaboración

### Retrospectivas

**Mayor:** Técnico

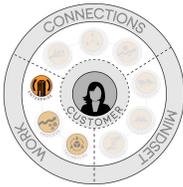
**Menor:** Aprendizaje y Colaboración

### Liderazgo de Servicio

**Mayor:** Liderazgo, Sentido de propiedad

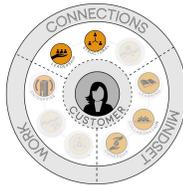
**Menor:** Aprendizaje

## Sistemas



### Beyond Budgeting

**Mayor:** Empresa  
**Menor:** Procesos y Técnico



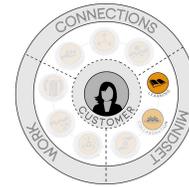
### Holocracia

**Mayor:** Liderazgo y Estructural  
**Menor:** Empresa, Aprendizaje, Colaboración y Sentido de Propiedad



### Organizaciones Teal

**Mayor:** Estructural  
**Menor:** Empresa, Liderazgo, Aprendizaje, Colaboración y Sentido de Propiedad



### Organizaciones que aprenden y Aprendizaje de doble ciclo

**Mayor:** Aprendizaje  
**Menor:** Colaboración

Al seleccionar marcos y prácticas complementarios, trate de evitar aquellos que se especializan en el mismo dominio. Con la excepción de aquellos relacionados con la agilidad técnica, los marcos superpuestos tienden a entrar en conflicto en lugar de complementarse.

La agilidad empresarial sigue siendo un modelo emergente, por lo que no existe el mismo nivel de prácticas y marcos formales que se encuentran en otros dominios. [Beyond](#)

[Budgeting](#), [Holocracia](#) y [Liderazgo de Servicio](#) son probablemente tres de los conceptos más reconocibles. Creo que durante los próximos 5 a 10 años veremos una explosión, luego consolidación, de los marcos de trabajo de agilidad empresarial y los métodos que abordan estos dominios.

## El viaje

Toma en cuenta el propósito de este modelo: guiar a lo largo de tu camino por la agilidad de negocios sin ser prescriptivo en cuanto a "cómo". Esto significa que tu estrategia de negocios debe alinearse con los nueve dominios y que las prácticas, los marcos y los valores de tu organización deben abordar la naturaleza sistémica de la filosofía ágil.

Si bien el viaje nunca termina, el primer paso es entender "por qué". ¿Qué define a tu empresa y su propósito? En muchos sentidos, esto definirá la forma en que trabajas en conjunto, cooperas y creas valor para tus clientes. En cada punto de este viaje, cada dominio tendrá un nivel diferente de [fluidez](#). Concéntrate en aquellos que actualmente son los más limitantes o perjudiciales para tu agilidad de negocios en general.

Y no es un viaje fácil. La naturaleza sistémica de la transición a la agilidad de negocios puede tener un profundo impacto en las personas. En toda la organización debe haber liderazgo inspirador, comunicación clara y un propósito común para crear campeones en todos sus colaboradores. Seguro habrá personas en tu organización que no deseen trabajar de esta manera y se irán. No hay juicio de valor en esto, simplemente necesitan una forma diferente de trabajar. El respeto y la comprensión deben mostrarse a todos, incluso a aquellos que se van.

En este sentido, la creación de un Propósito Masivo de Transformación (Salim Ismail, 2014) (MTP, por sus siglas en inglés) puede ser un buen inicio, pues esto trasciende los objetivos financieros de una organización, buscando generar un mecanismo de atracción de talento (tanto a nivel colaboradores como a nivel comunidad), que contribuirá a obtener un mayor compromiso de las personas que se vinculan con la organización. En el sentido más simple, un MTP es un "eslogan altamente ambicioso" para un individuo o grupo, como una empresa, organización, comunidad o movimiento social.

Sin embargo, a pesar de la complejidad de la transición, los beneficios para la agilidad de negocios son evidentes. Comenzando con la capacidad de responder rápidamente a desafíos competitivos, interrupciones y cambios en la demanda. De hecho, una organización ágil puede hacer más que simplemente responder, puede ser el agente retador que genere disrupción en un mercado incierto e impredecible. La satisfacción y retención del personal es mayor y, con una reducción general en los gastos generales de administración, los costos operativos son más bajos. Finalmente, dado que las organizaciones ágiles se basan en objetivos, puede ser más receptivo con sus clientes y tener un propósito más amplio.

## Pensamientos finales

Estos nueve dominios y sus características comunes son la clave de la agilidad de negocios. Ninguno de estos es más importante que otro. Más bien son complementarios y mutuamente necesarios para lograr agilidad. Hay una progresión natural en el tiempo, a medida que las organizaciones pasan de ser menos ágiles a más ágiles, donde el foco estará en dominios específicos para abordar demandas o problemas específicos. Sin embargo, las organizaciones ágiles maduras son aquellas en las que están presentes los nueve dominios.

## Expresiones de gratitud

Este ha sido un esfuerzo conjunto de numerosos profesionales y expertos en Business Agility de todo el mundo. Me gustaría tomarme el tiempo para agradecer a Afrika M. Ndoto, Andrew Boyd, Asshok Singh, Ben Hogan, Boryana Manolova, Chris Chan, Chris Edwards, Dan Chesterman, David Luke, Dawna Jones, Derek Winter, Diego Espejo, Drew P., Ewan O'Leary, Frederic Ducros, Gopal Katragadda, Hamish Taylor, Harry Nieboer, Henrico Dolfing, Jeff Kosciejew, Jeremy Pullen, Johan Tuulse, Kashif Heyat, Krishna Kumar, Larry Cooper, Malcolm Anderson, Marc-Andre Langlais, Marcelo Espejo, Mia Horrigan, Mitul Ghosh, Nat Tanner, Nick Argall, Peta Guy, Pete Morris, Scott Ambler, Sebastian Voss, Sergey Rogachev, Shane Hastie, ShriKant Vashishtha, Sofía Woloschin, Stelio Verzera, Steve Pruneau, Steve Tendon, Steven Mak, Sunish Chabba, Tahlia Oliver y Thomas Walenta.

Me gustaría agradecer especialmente a Bret Nelson, Helen Snitkovsky y Renee Troughton por atender mis llamadas a horas intempestivas de la noche ya Yura Malishenko por su increíble diseño visual.

## Trabajos citados

1. Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations*. Bruselas, Belgica: Nelson Parker.
2. Leybourn, E. (09 de 12 de 2013). *The Agile Director*. Recuperado el 04 de 2018, de Theagiledirector.com: <http://theagiledirector.com/article/2013/12/09/the-mathematics-of-agile-communication/>
3. Leybourn, E. (31 de 12 de 2015). *The Agile Director*. Recuperado el 04 de 2018, de theagiledirector: <http://theagiledirector.com/article/2015/12/31/failure-kpis/>
4. Leybourn, E. (27 de 05 de 2016). *The agile director*. Recuperado el 04 de 2018, de theagiledirector.com: <http://theagiledirector.com/article/2016/05/27/personal-authority-vs-institutional-authority/>
5. Leybourn, E. (27 de 04 de 2017). *The Agile Director*. Recuperado el 04 de 2018, de Theagiledirector.com: <http://theagiledirector.com/article/2017/04/27/evans-theory-of-agile-constraints/>
6. Agile Alliance. (13 de 02 de 2001). *www.agilealliance.org*. Recuperado el 05 de 2018, de Agile Manifesto: [https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2017/10/Agile-Manifesto-Color.pdf?utm\\_source=edit-profile-page-manifesto-link&utm\\_medium=manifesto-download-link](https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2017/10/Agile-Manifesto-Color.pdf?utm_source=edit-profile-page-manifesto-link&utm_medium=manifesto-download-link)
7. Agile Alliance. (s.f.). *Agile Alliance*. Recuperado el 04 de 2018, de agilealliance.com: [https://www.agilealliance.org/glossary/product-owner/#q=~\(filters~\(postType~\(page~post~aa\\_book~aa\\_event\\_session~aa\\_experience\\_report~aa\\_glossary~aa\\_research\\_paper~aa\\_video\)~tags~\(product\\*20owner~product\\*20ownership\)\)~searchTerm~sort~false~so](https://www.agilealliance.org/glossary/product-owner/#q=~(filters~(postType~(page~post~aa_book~aa_event_session~aa_experience_report~aa_glossary~aa_research_paper~aa_video)~tags~(product*20owner~product*20ownership))~searchTerm~sort~false~so)
8. Beyond Budgeting Institute. (s.f.). *what-is-beyond-budgeting*. Recuperado el 04 de 2018, de <https://bbri.org>: <https://bbri.org/what-is-beyond-budgeting/#>
9. Denning, S. (17 de 04 de 2017). *3 laws of business agility*. Recuperado el 04 de 2018, de [www.infoq.com](http://www.infoq.com): <https://www.infoq.com/presentations/3-laws-business-agility>
10. Druker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Collins.
11. Gittleson, K. (12 de 01 de 2012). *Can a company live forever?* Recuperado el 04 de 2018, de [bbc.com](http://www.bbc.com): <http://www.bbc.com/news/business-16611040>
12. Goldratt, E. M. (2016). *The Goal 3rd edition*. New York: Routledge.
13. Kniberg, H. (27 de 03 de 2014). *labs.spotify.com*. Recuperado el 04 de 2018, de Spotify labs: <https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>
14. Ries, E. (s.f.). *The Lean Startup*. Recuperado el 04 de 2018, de [theleanstartup.com](http://theleanstartup.com): <http://theleanstartup.com>
15. Salim Ismail, e. a. (2014). *Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. New York: Diversion Group.
16. wikipedia. (07 de 2014). *Wikipedia*. Recuperado el 04 de 2018, de [en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org): [https://en.wikipedia.org/wiki/Lean\\_enterprise](https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_enterprise)

17. wikipedia. (03 de 2018). *Pensamiento sistémico*. Recuperado el 04 de 2018, de es.wikipedia.org: [https://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento\\_sistémico](https://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento_sistémico)
18. Wikipedia. (s.f.). *en.wikipedia.org*. Recuperado el 04 de 2018, de Real Options Valuation: [https://en.wikipedia.org/wiki/Real\\_options\\_valuation](https://en.wikipedia.org/wiki/Real_options_valuation)
19. wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Recuperado el 04 de 2018, de en.wikipedia.org: [https://en.wikipedia.org/wiki/Design\\_thinking](https://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking)