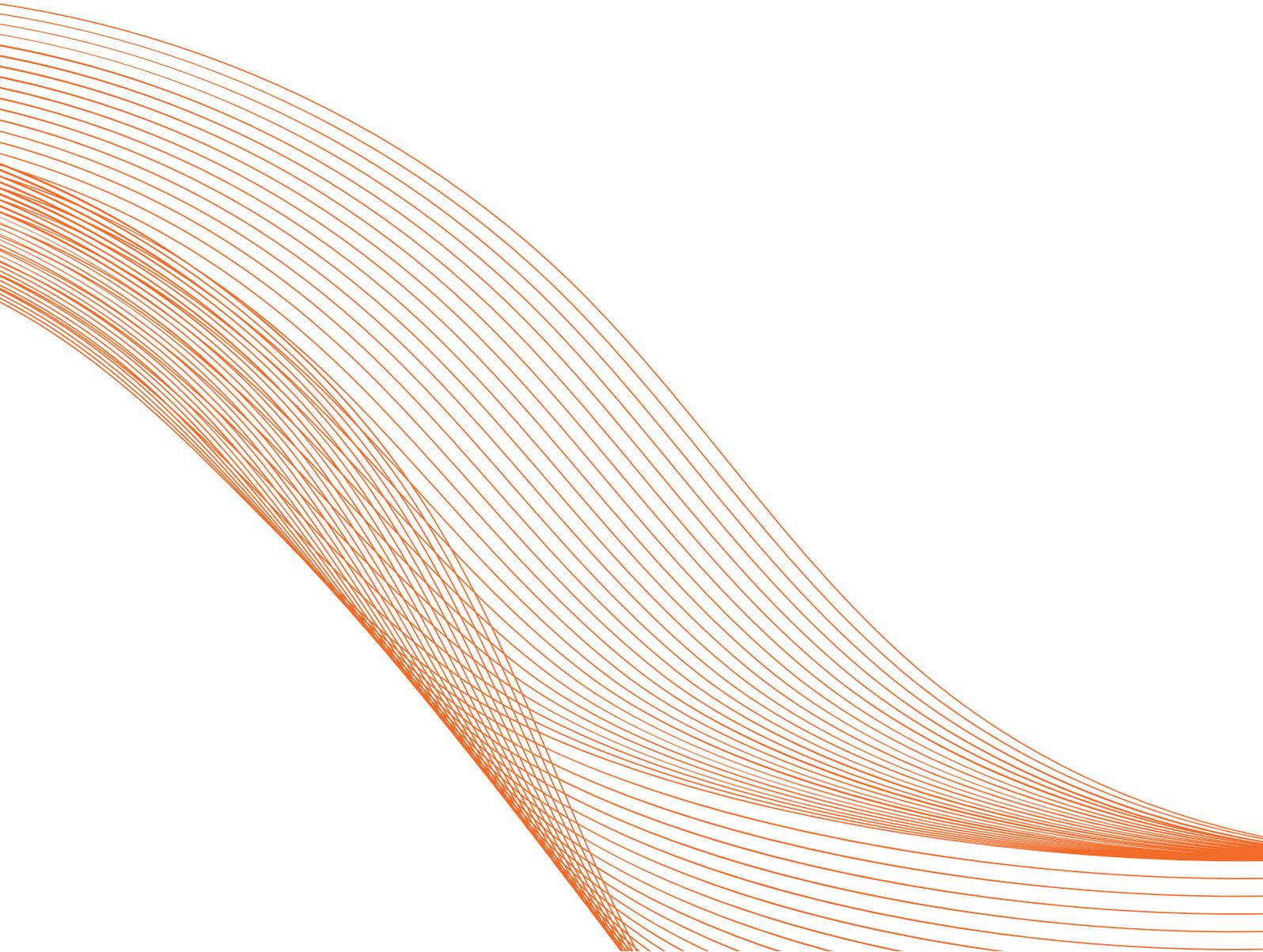


**SCRUM MEXICO<sup>®</sup>**

# **14 PRÁCTICAS PARA LA AGILIDAD ORGANIZACIONAL**



## Intro

# **"Puedes hacer el cambio. O este puede hacerte a ti."**

- George Maciunas

**Scrum México ha sido parte de la historia de la transformación organizacional hacia la agilidad desde hace 14 años**



El camino de la transformación es largo, tanto que es difícil voltear y ver el principio, tan largo que al ver hacia adelante vemos que aún queda mucho por recorrer, hacia adelante se ve mucho territorio por descubrir y justo es con el descubrimiento que la transformación se alimenta.

A veces puede ser frustrante el que no haya una receta, metodología, proceso o marco de trabajo que le sirva de la misma manera a todo el mundo, pero si cambiamos la frustración por la fascinante sensación de curiosidad por lo nuevo, curiosidad por buscar nuevas maneras de producir y servir, ese camino que vamos descubriendo y construyendo todos juntos, se vuelve fascinante.

En este material te compartiré 14 prácticas para producir y servir con agilidad organizacional.

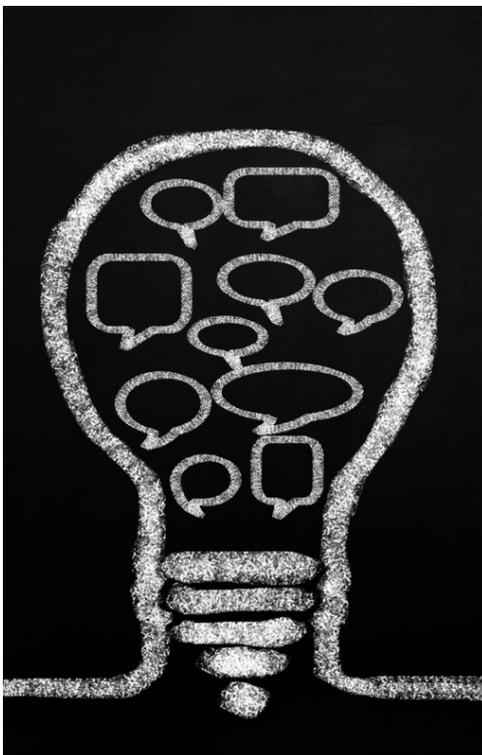


*Vanessa Amaya*  
Agile Trainer en Scrum México

## Práctica 1

# CAMBIAR LAS CONVERSACIONES

**La gestión no cambia sólo desde las técnicas y procesos, también cambia desde la conversación.**



Si quieres gestionar distinto, tu forma de hablar debería de ser distinta.

La narrativa en la vida es importante, a veces no es mayor el significado de lo que nos pasa sino el cómo contamos lo que nos pasa. **No es tanto una cuestión de las palabras que usamos sino de los temas a los que les damos énfasis.**

El uso de las metodologías tradicionales nos dejaron el tema central de "**el estatus**" acompañado de la pregunta "¿cómo vamos?", sobre ese tema central con frecuencia viene en consecuencia hablar de **tiempo**: "¿cuánto tiempo falta para terminar? ¿por qué nos estamos tardando tanto tiempo? tiempo y prisa con el tiempo porque dicen que cada minuto cuenta y **cada minuto cuesta, solo que, no necesariamente estamos aprovechando el tiempo, pero seguimos hablando de él.**

Por ello, los marcos ágiles traen como tema central "**el valor de lo generado**", acompañado de otros temas relevantes como **calidad, restricciones, impedimentos, complejidades y simplicidad**. Hablamos más de lo que está pasando y del valor de lo generado que de justificar el tiempo.

Todos podemos hablar de lo que hicimos y dar un estatus, si no era lo que se había planeado entonces hablaremos de justificaciones y generalmente encontraremos unas muy buenas. Hablar de valor es diferente, porque **no hablamos de lo que hicimos, sino de lo que logramos, el hacer y el lograr es muy distinto**. Esa conversación no lleva a justificar tiempo sino a encontrar mejores maneras de generar valor.

**Referencia:**

 [Advanced Scrum Master](#)

## Práctica 2

# CAMBIAR EL HÁBITO CLAVE: LAS JUNTAS



**Hay juntas de distintos tipos: informativas, participativas y colaborativas.**

En las informativas la tendencia es que una persona o pocas personas hablan con el objetivo en que el resto de los invitados salgan de la reunión con nueva información que de otra manera no se hubieran podido enterar tan fácil.

Luego están las reuniones participativas, donde la tendencia es recopilar distintos puntos de vista y para ello se necesita que se escuche la voz de la mayoría de los asistentes.

Y por último están las reuniones colaborativas, donde la tendencia es que los participantes co-crean algo durante la sesión. Estas reuniones tienen también partes donde son informativas y participativas porque eso ayuda a crear un entorno colaborativo.

***Siendo este el hábito clave en las empresas y reflejo principal de su cultura, es vital hacer cambios que permitan tener más reuniones participativas y colaborativas que meramente informativas.***

**Referencia:**

## Práctica 3



# Enfoque para lograr más con menos

Las transformaciones suelen verse muy abrumantes, porque al principio el esfuerzo de cambiar es más consciente y necesita más de nuestra energía, sólo que, cuando las estrategias de transformación se enfocan en hacer más, se convierten en estrategias abrumantes que provocan frustración para quienes las llevan a cabo, principalmente porque en muchas de ellas no se hace lugar al cambio, sino que el cambio es adicional a las prácticas actuales, es decir, no se pide cambiar sino trabajar de dos maneras distintas al mismo tiempo, lo nuevo conviviendo con lo que siempre hemos hecho, es una batalla perdida.

La batalla se pierde porque en la convivencia de lo nuevo con las prácticas arraigadas la tiene ganada la rutina, lo que hacemos ya por inercia que aunque no sea efectivo, para nuestra mente representa menos esfuerzo.

Entonces, **no se trata de hacer más, sino de usar talentos, recursos y experiencia de otras maneras que nos ayuden a tener equipos sin sobrecarga**, porque la sobrecarga nos lleva a la frustración y enfermedad y esas son de las principales enemigas de la productividad.

***"La verdad siempre se halla en la simplicidad y no en la multiplicidad y confusión de las cosas."***

Isaac Newton

**Referencia:**

 [Método Kanban](#)

## Práctica 4

# IDENTIFICAR CONOCIMIENTO Y PRÁCTICAS OBSOLETAS

*Es vital hacer actos conscientes para soltar información obsoleta y recolectar información nueva que ilustre de una manera distinta los procesos de acción y toma de decisiones.*

No se trata de soltar conocimiento y experiencia, sino de aprovechar lo aprendido para identificar lo que provoca resultados efectivos.

Los problemas frecuentes que se viven en las organizaciones son el resultado de prácticas ineficientes que hemos normalizado con el tiempo y frecuentemente esa normalización proviene de mantener conocimiento y procesos obsoletos, es decir, costumbres y procesos que en algún momento tuvieron que crearse bajo ciertas condiciones, pero las condiciones ya no son las mismas y mantenemos lo que creamos en su momento.

Para dejar de estar estancados en patrones de acción y pensamiento necesitamos identificar lo que alguna vez sirvió pero bajo las condiciones actuales ya no aporta.



**Referencia:**

## Práctica 5



# PRIORIZAR LA CONFIANZA SOBRE LA MICROGESTIÓN

La microgestión implica un alto nivel de detalle y control sobre las actividades diarias, minuto a minuto de los miembros de un equipo. Este estilo de gestión invierte mucho esfuerzo y energía en controlar y supervisar, lo cual impide tener suficiente tiempo para delegar eficientemente, fomentar la creatividad y proactividad y sobre todo, para encontrar las maneras de conectar los talentos de las personas que están en nuestro equipo.

Si queremos equipos más proactivos, es esencial fomentar distintos tipos de confianza:

- La confianza de exponer riesgos y problemas.
- La confianza de pedir ayuda.
- La confianza de preguntar.
- La confianza de hablar en una junta.
- La confianza de ser transparentes.
- La confianza en la ejecución del trabajo sin supervisión exagerada.

**Referencia:**

## Práctica 6

# HABILITAR LA CULTURA DE LA EXPERIMENTACIÓN



### Probar y aprender.

**Difícilmente vamos a poder introducir la agilidad organizacional si no hacemos lugar para ella.**

Ese lugar frecuentemente está ocupado por burocracia, prácticas obsoletas, prácticas ineficientes y cuellos de botella, entonces aprovechar esos lugares no sólo aligera a la organización y aumenta su capacidad, sino que le da lugar a estrategias de transformación.

La cultura de experimentación aplicada en este sentido implica, generar **una hipótesis clara** para llevar a cabo experimentos que faciliten reducir la burocracia, sustituir prácticas ineficientes y desatorar cuellos de botella, aparte de la hipótesis necesitamos:

- Diseñar experimentos sencillos y accesibles.
- Tomar decisiones basándonos en datos.
- Fomentar el sentido de pertenencia de los equipos relacionados al experimento.
- Permitir la aceptación del error, el experimento se diseña para aprender, ya sea del buen resultado o del error.

También es necesario analizar métricas para elegir cuáles experimentos podrían traer mejores beneficios y establecer cuáles **indicadores necesitamos monitorear** así como también, cuáles indicadores necesitamos crear.

Cuando identificamos experimentos, podemos llenarnos de listas de ellos por lo que **priorizarlos** es también parte de la estrategia ya que aunque las hipótesis estén bien construídas, llenarnos de experimentos sin priorizarlo sólo fomenta la cultura de la sobrecarga.

*"Nuestro éxito en Amazon está en función de la cantidad de experimentos que hagamos al año, al mes, a la semana y al día..."* Jeff Bezos.

#### Referencia:

 [Lean Change Management](#)

## Práctica 7

# ONBOARDING: TODOS ABORDANDO LA TRANSFORMACIÓN

***"Un bote no va hacia delante si cada uno rema a su propia manera"*** Proverbio swahili.

El onboarding, en general, es un proceso que tiene por objetivo integrar a los recién llegados colaboradores para ayudarlos a conocer la cultura y adaptarse a los procesos empresariales.

El tiempo invertido en onboarding sirve para que los colaboradores sientan comodidad y satisfacción al iniciar su nueva aventura laboral.

**El proceso de onboarding, en particular, puede ser utilizado también dentro de las estrategias de transformación hacia la agilidad** para que todos los colaboradores a los que vamos involucrando se sientan cómodos y en contexto con lo que va sucediendo.



*Incorporar procesos de onboarding durante las estrategias de transformación hacia la agilidad ayudan a mitigar en gran medida, la resistencia al cambio y aumentan las posibilidades de lograr la agilidad a corto plazo y de manera sostenible en el tiempo con comunicación y capacitación frecuente.*

**Referencia:**

## Práctica 8



# ALIGERAR MIENTRAS SE ESCALA

El desafío inicial es abrirle lugar a la agilidad, pero no nos quedamos ahí, no sólo es abrirle un lugar en cierto número de equipos, el desafío mayor es llevar la mentalidad y prácticas ágiles a la mayoría o la totalidad de la organización.

Escalar no sólo requiere el conocimiento e involucramiento de los equipos que ejecutan, sino también **facilitarles a esos equipos estructuras adecuadas que los rodeen** para poder responder adecuadamente bajo el uso de marcos ágiles.

Los responsables clave de aligerar el camino a los equipos son:

- Los gestores de la demanda
- Las oficinas de proyectos
- Las áreas de procesos & normatividad
- Los equipos de talento

Por gestores de la demanda me refiero a quienes aceptan y priorizan el trabajo que se va a realizar, por lo que si estos gestores no aligeran el camino a los equipos a través del entendimiento de la capacidad del equipo, la transformación estará en tropiezo constante.

Las oficinas de proyectos pueden ser parte clave o un bloqueo enorme. La diferencia está en el interés y capacitación que tengan quienes pertenezcan a la oficina de proyectos con respecto a la transformación.

Las áreas de procesos y normatividad son la esencia de la agilidad sostenible en el tiempo, sostenida por nuevos procesos y nuevas maneras de ejercer el cumplimiento normativo.

Y quienes se encargan de reclutar y cuidar el talento, necesitan tener y promover capacitaciones que refuercen la transformación así como también realizar auditorías a la cultura organizacional.

### Referencia:

## Práctica 9

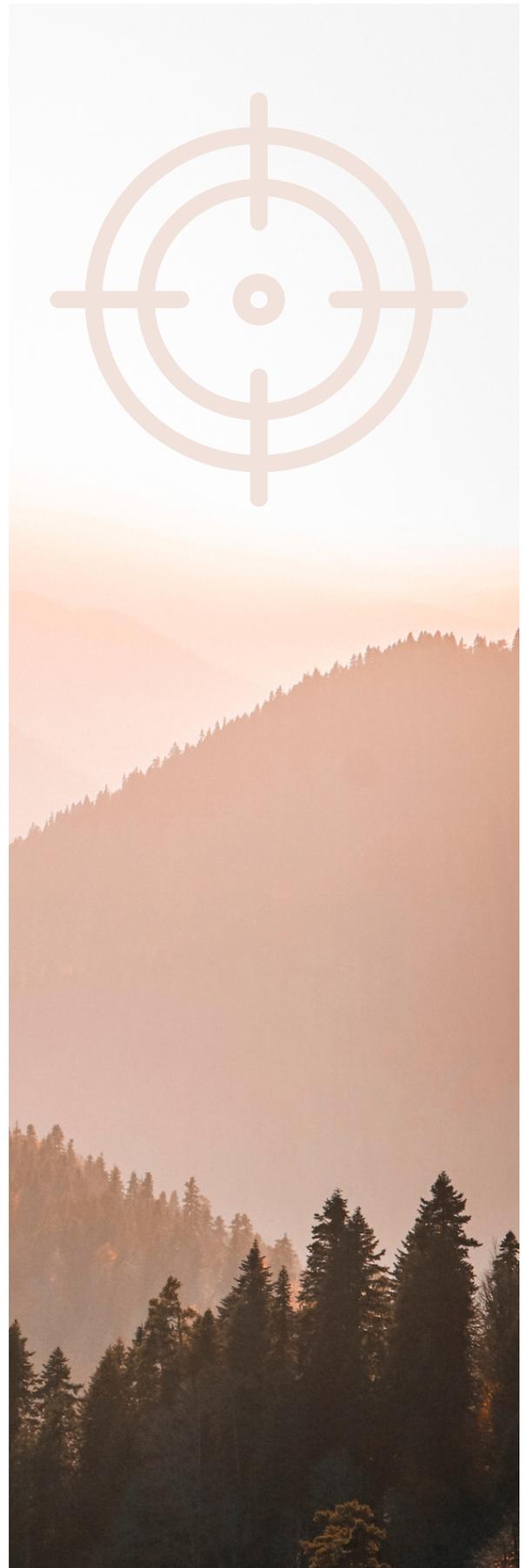
# ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN DE AFUERA HACIA DENTRO

Muchas estrategias organizacionales reflejan los puntos de vista e intereses desde la jerarquía de la organización, es decir, son estrategias de adentro hacia afuera.

Una estrategia de afuera hacia dentro tiene como principal esencia el centrarse en usuarios, consumidores y clientes finales y con ello el primer paso es reforzar la orientación al cliente y al mercado llevando ese contexto a todos los involucrados en la organización ya que tristemente, **muchos colaboradores no saben para quién verdaderamente están trabajando**, no saben quiénes son las personas que usarán lo creado y al hacerlo nos traerán el retorno de inversión tan esperado.

Con lo anterior se debilita la orientación al cliente y también se debilita la priorización eficiente, ya que al no tener una brújula adecuada para establecer criterios de decisión, dejamos pasar todas las solicitudes e ideas, así como surgen, así se comprometen y con eso sólo logramos tener equipos sobrecargados y clientes insatisfechos.

Cuando la estrategia es de afuera hacia adentro, podemos priorizar orientados a dar valor a usuarios, consumidores o clientes finales, tal vez no nos alcance la capacidad para dar todo lo que pide pero si podremos dar valor frecuente con la capacidad que tengamos si consideramos la Voz del Cliente en todo lo que hacemos.



**Referencia:**

## Práctica 10

# HABILITAR EL ANÁLISIS COLABORATIVO



### EL TRABAJO MULTIDISCIPLINARIO EMPIEZA POR EL ANÁLISIS COLABORATIVO.

**Si el equipo que va a hacer realidad el producto o la solución no se involucra desde el análisis y la planeación, no tendremos un equipo ágil.**

El trabajo multidisciplinario se logra cuando de manera temprana unimos las disciplinas de quienes están involucrados.

**Un Backlog (pila de producto) es un resultado colaborativo**, aunque es responsabilidad de quienes estén relacionados con los objetivos, necesidades y requisitos de una solución (Ejemplo: Product Owner), la única manera de saber si esos requisitos o elementos de trabajo están claros, es cuando los analiza el equipo que los va a realizar y no sólo nos analiza sino que aparte, los complementa o levanta inquietudes al respecto.

El análisis colaborativo incluye conversaciones donde los involucrados puedan establecer acuerdos, identificar riesgos de manera temprana, coordinarse para acciones de contingencia y hacer planes efectivos a corto plazo, estas conversaciones incluyen:

- Hablar de complejidades.
- Hablar de restricciones de capacidad, procesos y tecnología.
- Identificar riesgos de tiempos, alcance y presupuesto.
- Identificar riesgos relacionados con la satisfacción del cliente.
- Hablar con transparencia de sus preocupaciones.

***“NUNCA DUDES DE QUE UN PEQUEÑO GRUPO DE CIUDADANOS REFLEXIVOS Y COMPROMETIDOS PUEDE CAMBIAR EL MUNDO; DE HECHO, ES LO ÚNICO QUE LO HA LOGRADO”.***

Margaret Mead

**Referencia:**

 Product Owner®

## Práctica 11

# CONOCER EL CICLO DEL HÁBITO

**Los hábitos son de las personas.  
Las rutinas son de los equipos.  
Para crear nuevas rutinas  
necesitamos cambiar hábitos.**

El gran riesgo con respecto a los hábitos es que pueden ser creados sin tener plena consciencia de ellos y eso se refleja en que hay muchas rutinas no eficientes que llevan a cabo los equipos sobre las cuales no hay consciencia del origen donde surgieron y tampoco hay consciencia de por qué seguimos haciendo algo que no nos conviene por los resultados que nos da.

Pero sí podemos reconfigurarlos y para ello es vital conocer cómo funciona el ciclo básico de los hábitos para que la transformación no se sienta como un salto al vacío.



Un hábito se forma mediante un ciclo de tres componentes: **señal, acción y recompensa.**

- La señal es el evento inicial con el que sabemos que está por iniciar el hábito.
- La acción se compone de lo que ahora haremos ante las señales. Las señales pueden ser las mismas que vivimos día a día pero la acción será diferente.
- La recompensa es eso que sentimos al final y el deseo de la recompensa es lo que nos mueve a ejecutar el hábito.

*Las señales en una transformación se identifican teniendo consciencia sobre "cuando pase x... ahora haremos z" Y esa Z son nuevas prácticas en las que el equipo no sólo debe de estar comunicado sino también capacitado.*

**Referencia:**

## Práctica 12



# VIVIR LA TRANSFORMACIÓN EN LUGAR DE SOBREVIVIRLA

Una transformación no es cambiar por cambiar o cambiar por moda, se trata de ayudarle a los equipos a generar valor y a competir, **comprendiendo que por más grande que sea una empresa, no tiene recursos ilimitados.**

Dave Ulrich y Arthur Yeung, reconocidos líderes de opinión con respecto a transformación dicen que "Las habilidades y el juicio asignan recursos muy escasos al aprovechamiento de oportunidades emergentes y de lograr un crecimiento rentable, pero son frecuentes los fracasos por permanecer demasiado tiempo en un espacio comercial que ya no es rentable"

**Otro síntoma es iterar mucho y entregar poco**, es decir, tener un plan de 8 sprints (o más) donde se va a entregar al cliente final hasta el último sprint.

**La esencia de la agilidad es generar valor frecuentemente a clientes finales**, esa frecuencia se logra con planeación a corto plazo, sin olvidar, que ese corto plazo nos acerca a objetivos valiosos a largo plazo.

Una manera muy efectiva de abrirle lugar a este tipo de planeación es enfocarnos en el logro en lugar de las actividades: "**¿qué necesita tu equipo lograr o terminar esta semana?**".

**Referencia:**

 Team Agility

## Práctica 13



# NUTRIR EL LIDERAZGO

Se habla mucho sobre nuevos estilos de liderazgo y poco se habla sobre nutrir el liderazgo para que éste crezca en otra dirección, una dirección que le convenga a los colaboradores para que puedan producir mejor, para que sean capaces de generar valor y provocar la innovación.

**Quienes lideran son capaces de rediseñar la forma de las organizaciones y establecen contextos, acuerdos y procesos para que las personas a su alrededor produzcan a través de relaciones orientadas al mercado.**

El liderazgo necesita encontrar diferentes formas de nutrirse, los estilos de liderazgo cambian porque también cambian las formas de crear productos y soluciones. Es por lo anterior que quienes tienen posiciones donde pueden ejercer el liderazgo, se enfrentan al desafío de crear un entorno donde se aliente, se fortalezca y se oriente a los colaboradores.

No es secreto que las empresas exitosas se lo deben en gran parte a sus líderes, empresas donde se fomenta el liderazgo en todos los niveles para que los colaboradores sin importar su lugar en el organigrama sean proactivos.

Y cuando hablamos de agilidad, lo que comparten las organizaciones ágiles es que se centran más en las partes interesadas más que en los procesos por lo que su **liderazgo está centrado en las personas**, primero los clientes finales y en el mismo lugar, a quienes van a crear las realidades que esos usuarios van a consumir.

El liderazgo en tiempos de agilidad, es persistente y consistente, hay congruencia en sus mensajes básicos y se asegura de ser entendido por los demás, asegurándose de que las ideas conducen a decisiones que motivan acciones ágiles, tanto a nivel individuo como a nivel organizacional.

**Referencia:**

 Agile Leadership

## Práctica 14

# REGRESAR A LAS BASES

En general, los valores y principios en nuestra vida sirven para guiar nuestras acciones y se conforman de creencias y normas en las que **nos apoyamos para regular nuestra vida para no desviarnos de nuestra misión y objetivos.**

### EL MANIFIESTO ÁGIL DEBE DE SEGUIR SIENDO LA BRÚJULA MÁS IMPORTANTE

Somos nuestros hábitos, somos nuestros valores y principios. Y justo es por ello mantenernos cerca de las bases de la agilidad a través de la adopción de los valores y principios del Manifiesto ágil, ya que se van a manifestar en nuestra cultura organizacional entre más los tengamos presentes dentro de nuestra estrategia.

**Así que revisemos la alineación que tiene la estrategia de transformación evaluando qué tanto aporta a lo que el manifiesto nos pide:**

- ¿Qué tanto fortalecemos y mejoramos las interacciones entre los involucrados?
- ¿Qué tanto nos enfocamos en entregar valor y no en hacer por hacer?
- ¿Qué tanto nos orientamos al valor en nuestras acciones, procesos y documentos?
- ¿Qué tanto hacemos parte a la voz del cliente final en el producto o solución en la que estamos trabajando?
- ¿Qué tanto respondemos al cambio, entendiéndolo y enfocándonos al corto plazo en lugar de defender planes y reaccionar al cambio sin comprensión?
- ¿Qué tanto reflexionamos y rescatamos lecciones que nos sirvan para el proyecto actual en lugar de reflexionar hasta que ya no hay algo que hacer, tan solo esperando un proyecto en igual circunstancia para aplicar lo aprendido?

Y la lista sigue, puedes obtener más preguntas de este tipo leyendo el manifiesto ágil.



**SINO TE DEDICAS AL DESARROLLO DE SOFTWARE, DÓNDE SE MENCIONE "SOFTWARE" SUSTITÚYELO POR VALOR O ENTREGA DE VALOR PARA QUE HAGA MÁS SENTIDO PARA TI.**

Referencia:

 [Introducción a la Agilidad](#)

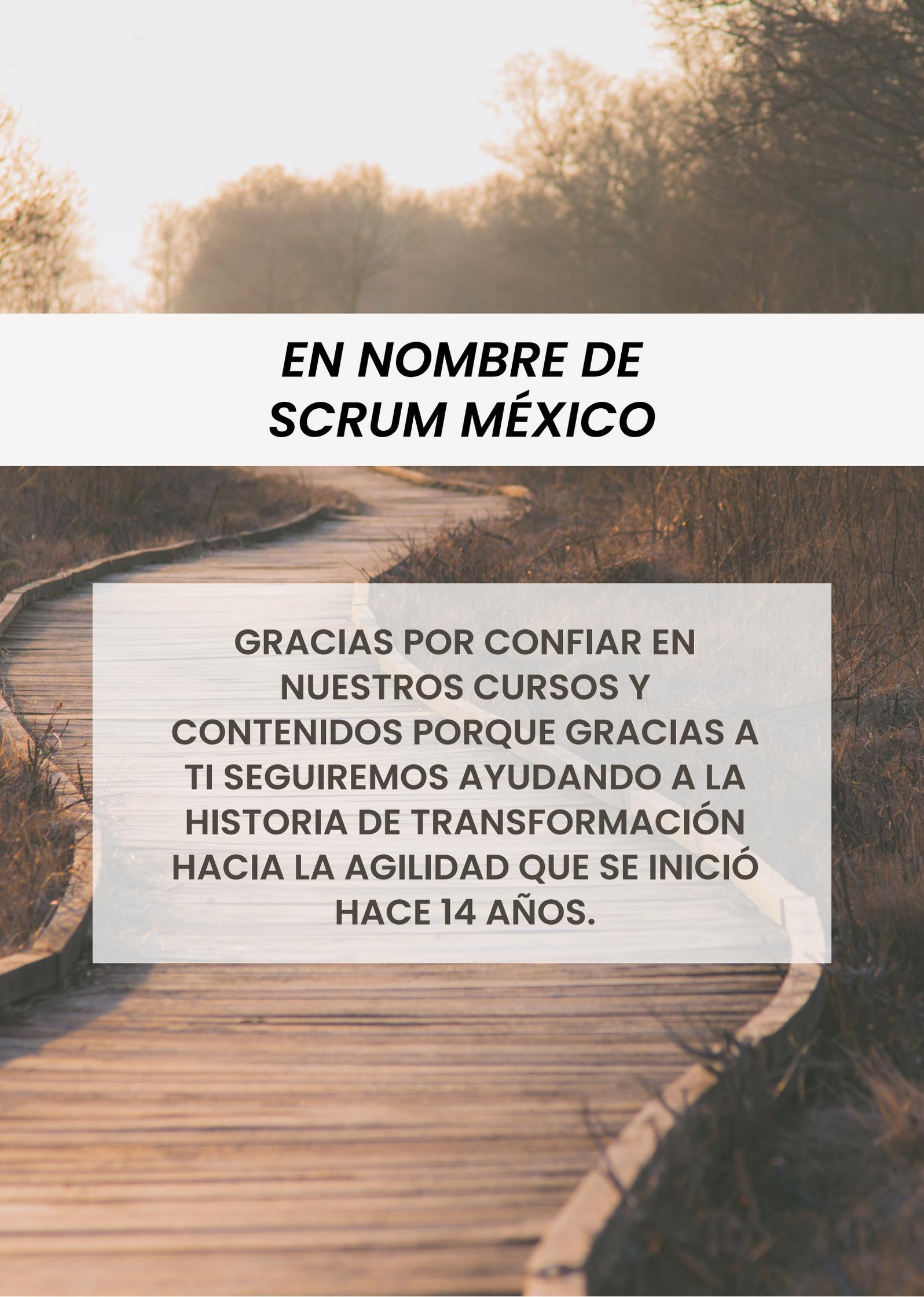
# CONCLUSIÓN

El surgimiento de modelos y marcos de trabajo va a continuar porque los mercados están en evolución constante.

La agilidad es una propuesta que permite desarrollar la sensibilidad hacia esos mercados y fomentar el sentido de pertenencia de cada involucrado para poder generar a corto plazo el valor que los usuarios, clientes finales y consumidores necesitan.

¿Seguiremos necesitando la agilidad en el futuro cercano? Tal vez sí o tal vez surja algo diferente, sólo que hoy, los marcos ágiles son de las mejores opciones que tenemos a nuestra disposición.

*"Los tiempos de grandes cambios, como los que vivimos hoy, ofrecen una oportunidad única para redescubrir nuestra humanidad e interdependencia. Un mundo en transformación pone de manifiesto la necesidad de hacer una pausa y replantearse las relaciones con la tecnología y con otras personas. Cuando el cambio llega, una aplicación no te dará sentido ni te amará ni te mostrará el camino a seguir. Los seres humanos lo harán. Y cuanto más humanos seamos mientras navegamos por los cambios que se avecinan, mejor." **April Rinne.***

A wooden boardwalk made of planks winds through a field of tall, dry grasses. The scene is captured at sunset, with a warm, golden light filtering through the trees in the background. The boardwalk leads the eye from the foreground into the distance, creating a sense of a path or journey.

# ***EN NOMBRE DE SCRUM MÉXICO***

**GRACIAS POR CONFIAR EN  
NUESTROS CURSOS Y  
CONTENIDOS PORQUE GRACIAS A  
TI SEGUIREMOS AYUDANDO A LA  
HISTORIA DE TRANSFORMACIÓN  
HACIA LA AGILIDAD QUE SE INICIÓ  
HACE 14 AÑOS.**

## 14 PRÁCTICAS PARA LA AGILIDAD ORGANIZACIONAL

¡Puedes profundizar en éstas prácticas capacitándote con nosotros!  
Te compartimos para cada una de las prácticas un curso relacionado  
con el que puedes adentrarte en más detalle

### CAMBIAR LAS CONVERSACIONES

[ADVANCED SCRUM MASTER](#)

### CAMBIAR EL HÁBITO CLAVE: LAS JUNTAS

[TEAM AGILITY](#)

### ENFOQUE PARA LOGRAR MÁS CON MENOS

[MÉTODO KANBAN](#)

### IDENTIFICAR CONOCIMIENTO Y PRÁCTICAS OBSOLETAS

[DESIGN THINKING](#)

### PRIORIZAR LA CONFIANZA SOBRE LA MICROGESTIÓN

[MANAGEMENT 3.0](#)

### HABILITAR LA CULTURA DE LA EXPERIMENTACIÓN

[LEAN CHANGE MANAGEMENT](#)

### ONBOARDING: TODOS ABORDANDO LA TRANSFORMACIÓN

[MANAGEMENT 3.0](#)

### ALIGERAR MIENTRAS SE ESCALA

[LARGE-SCALE SCRUM](#)

### ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN DE AFUERA HACIA ADENTRO

[DESIGN THINKING](#)

### HABILITAR EL ANÁLISIS COLABORATIVO

[PRODUCT OWNER](#)

### CONOCER EL CICLO DEL HÁBITO

[LEAN CHANGE MANAGEMENT](#)

### VIVIR LA TRANSFORMACIÓN EN LUGAR DE SOBREVIVIRLA

[TEAM AGILITY](#)

### NUTRIR EL LIDERAZGO

[AGILE LEADERSHIP](#)

### REGRESAR A LAS BASES

[INTRODUCCIÓN A LA AGILIDAD](#)

---

# SCRUM MEXICO<sup>®</sup>

CONTÁCTANOS EN [INFO@SCRUM.MX](mailto:INFO@SCRUM.MX)

VISITA NUESTRA PÁGINA PARA VER TODOS NUESTROS CURSOS

***SCRUM.MX***