



scrum  
**LEVEL**®  
Curso Scrum Level

**Scrum Level**  
Libro del curso  
Versión 3.2.2.

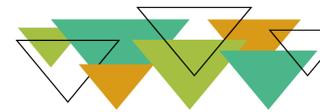
© de la edición: Scrum Manager® (Uncovering Better Ways SLU).

Edición: mayo 2023.

Derechos de la edición: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 (registro nº 2305184356652).

# Tabla de contenidos

<b>1. Introducción</b>	<b>4</b>
<b>2. Contexto y conceptos clave</b>	<b>5</b>
Gestión, evolutiva o predictiva	5
A qué nos referimos con “scrum”	7
Significados de “scrum”	7
Paradigmas culturales	10
Por qué es importante conocerlos	10
Tipos de paradigmas culturales	11
Dimensiones de la empresa	16
Por qué escalar la agilidad	17
Aspectos a tener en cuenta en el escalado ágil	19
<b>3. Principios, valores y soporte</b>	<b>21</b>
Principios y valores de la agilidad	21
Faceta operativa: principios y prácticas	23
1. Entrega de valor	24
2. Mejora continua	25
3. Desarrollo iterativo e incremental	26
4. Ritmo de trabajo sostenible	27
5. Atención continua a la excelencia	27
6. Operativa visible	28
7. Cadencia y sincronización global	28
8. Personas sobre procesos	30
Faceta organizativa: valores y principios	31
1. Asertividad	32
2. Valoración de talento	32
3. Claridad	33
4. Confianza	33
5. Estructura desjerarquizada	33
6. Propósito común	36



# 1. Introducción

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. 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 resulta 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: operativa, 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.



## 2. Contexto y conceptos clave

### Gestión, evolutiva o predictiva

En el siglo XX el objetivo de la industria era la fabricación de productos estandarizados de forma eficiente. Es decir, la **gestión predictiva o tradicional** era la predominante: el objetivo era entregar un producto completo y terminado, cumpliendo con los costes y las fechas estimadas.

Sin embargo, con el cambio de siglo se busca la innovación y la mejora del valor en ciclos cortos, atendiendo al mismo tiempo a aspectos como la variedad y la personalización.

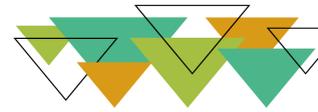
Como consecuencia, se introducen proyectos con requisitos inestables, que crecen y evolucionan mientras se desarrolla lo que nunca es un producto final, sino una nueva versión.

Así surge la **gestión ágil o evolutiva** cuyo objetivo es entregar lo antes posible un producto suficiente o “producto mínimo viable” y sobre él mantener un ritmo continuo de evolución y mejora.



El diagrama de la ilustración 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.

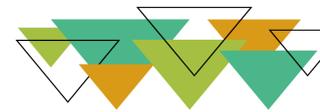
Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda.»

## Significados de “scrum”

### 1. Rugby

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





## 2. Métodos de trabajo

### 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.

«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.

### 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 con equipos autogestionando de ciclos iterativos.

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 macro-juegos 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.

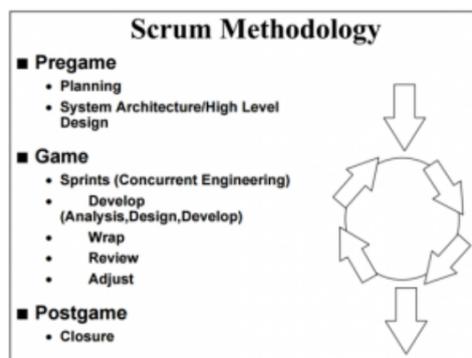


Imagen utilizada por Ken Schwaber en OOPSLA

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».

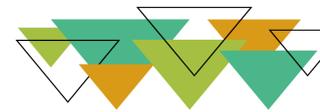
Desde entonces la agilidad viene demostrando su potencial en el desarrollo de productos o servicios de forma evolutiva, con la implicación de equipos motivados y autoorganizados.



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

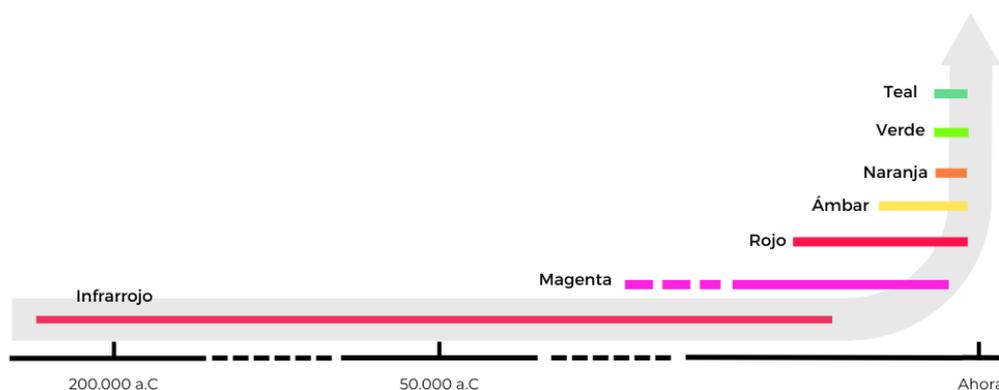
Cada empresa se desenvuelve con una personalidad que refleja su cultura. El objetivo de algunas es producir el máximo beneficio para sus propietarios o accionistas; otras se interesan también en el beneficio para grupos como clientes, empleados, la comunidad, o el medio ambiente. Unas se organizan con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

El modelo de referencia de Scrum Level es el desarrollado por Frederic Laloux, expuesto en su libro *Reinventar las organizaciones*<sup>1</sup>. En él se describe la evolución de los valores culturales con los que la humanidad ha ido creando diferentes modelos de organización, desde los prehistóricos “infrarrojo y magenta” hasta los 5 posteriores (rojo, ámbar, naranja, verde y esmeralda o *teal*), que modelan las organizaciones actuales.

### Por qué es importante conocerlos

La gestión ágil puede implicar cambios tanto operativos como culturales, por lo que antes de plantearnos escalar en agilidad en una empresa, es importante identificar a qué paradigma pertenece nuestra organización. Conocer la evolución, características e implicaciones de los diferentes paradigmas culturales, nos ayudará a **comprender mejor las implicaciones organizacionales de los posibles cambios**.

Los paradigmas culturales componen el **mapa de situación** para comprender las tensiones que pueden generar los procesos de implantación o mejora de la agilidad cuando ésta afecta, además de a la dimensión operativa, a las dimensiones cultural y estructural.



Paradigmas culturales de las organizaciones a lo largo de la historia

<sup>1</sup> El modelo de Laloux se inspira en el código de 8 estados desarrollado por Don Beck: *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*; basado a su vez en la teoría de la Dinámica Espiral (*Spiral Dynamics*) de Clare W. Graves (*Levels of Human Existence*).



## Tipos de paradigmas culturales

### 1. Paradigma impulsivo o “rojo”

Surge hace unos 10.000 años con las primeras formas de organización.

#### Características

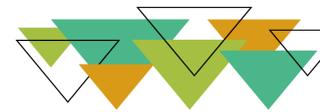
1. **La fuerza es lo más valioso.** Los poderosos exigen y los menos poderosos se someten a cambio de seguridad.
2. **Presentes en** sociedades tribales y sectores marginales de la sociedad actual (pandillas callejeras o mafias).
3. La autoridad se mantiene demostrando **poder absoluto**.
4. Las **relaciones emocionales** entre las personas son muy **toscas** y la **empatía escasa o nula**.
5. Produce organizaciones **muy reactivas a nuevas oportunidades y amenazas**, pero al mismo tiempo muy **cortoplacistas**. Es decir, se adaptan bien en entornos caótico-catastróficos, pero no resultan útiles para desarrollar resultados complejos en entornos estables.

### 2. Paradigma conformista o “ámbar”

Surge hace unos 5.000 años con la estratificación de la sociedad. Las clases sociales se definen tan rígidamente que no se concibe la posibilidad de cambio social: todo viene dado por el nacimiento y la sangre.

#### Características

1. Son apropiadas para contextos estables en los que se puede **planificar** el futuro **sobre la base de la experiencia pasada**.
2. Pueden planificar y poner en marcha **proyectos a medio y largo plazo**, como edificar catedrales o crear extensos y complejos circuitos comerciales.
3. **Todo gira en torno al inmovilismo:** no se acepta el cambio porque el mundo es inmutable y solo hay una forma correcta de hacer las cosas: como se hizo en el pasado. Dicho de otro modo, lo que funcionó bien en el pasado también lo hará en el futuro.
4. Se da peso a valores como el **orden y la predictibilidad**, lo que genera una falsa sensación de seguridad.



5. **El poder se encuentra jerarquizado** en organigramas piramidales inamovibles con estratos de jefes y subordinados.
6. Los estratos y castas con títulos formales fomenta **la adopción de máscaras sociales**.
7. **Se crean 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.

### 3. Paradigma logro o “naranja”

Surge cuando empezamos a considerar el mundo como 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.

#### Características

1. Este tipo de organizaciones han aportado **tres avances** importantes: la innovación, la rendición de cuentas y la meritocracia.
2. A estos avances se suman **aspectos más negativos**, tales como: codicia corporativa, cortoplacismo estratégico y político, sobre-consumo, endeudamiento y sobreexplotación de recursos.

### 4. Paradigma pluralista o “verde”

Actualmente el paradigma naranja es el que predomina en la política y las empresas. El verde se está abriendo camino como antítesis del paradigma del logro (naranja) para hacer frente a la desigualdad social, la obsesión materialista y la pérdida del sentido de comunidad.

#### Características

1. Actualmente se asocia a organizaciones sin ánimo de lucro, activistas, trabajadores sociales y en general a organizaciones de personas que operan valorando las **relaciones por encima de los resultados**.



2. 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, etcétera.
3. En su inicio lo relevante de este paradigma fue su **carácter rompedor**. En la práctica, autores como Laloux consideran que no tienen éxito debido a las dificultades que existen al tratar de lograr el consenso entre un grupo grande de personas. Es fácil que se llegue a un punto muerto donde se intenta volver a los juegos de poder para volver a poner en marcha las cosas:

«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.» Laloux, 2016.

4. Este tipo de paradigmas suelen usar **marcos de agilidad técnica como scrum o de agilidad organizativa como la gobernanza dinámica o sociocracia**. En algunos casos también se emplean para conducir la evolución hacia el paradigma teal.

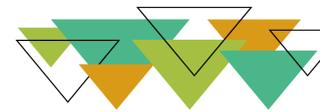
## 5. Paradigma evolutivo o teal

Es un paradigma al que se está tratando de llegar en la actualidad. Implica la **desidentificación de nuestro propio ego**, por tanto, el éxito, el reconocimiento o la riqueza se consideran trampas para el ego. Estos aspectos no son el objetivo sino una posible consecuencia de nuestro objetivo: vivir una vida bien vivida.

### Características

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 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. Zappos.com es un buen ejemplo de este caso. 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:

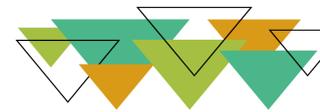
«¿Cuál es la identidad de la organización? ¿Y qué es lo que desea? [...] La metáfora es como el viaje padre-hijo: reconocemos que nuestro hijo tiene su propia identidad camino y propósito. Y si realmente me entusiasma que llegue a ser médico, no lo programo. Si lo hago, tiene lugar un proceso dañino 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	Resumen	Modelo organizativo	Ejemplos	Aportaciones
<b>Reactivo (rojo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección por poder.</li> <li>Aglutinante: miedo.</li> <li>Reactiva.</li> <li>Foco a corto plazo.</li> <li>Prospera en entornos caóticos.</li> </ul>	Piramidal. Dictadura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mafia.</li> <li>Pandillas callejeras</li> <li>Tribus urbanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>División del trabajo.</li> <li>Autoridad de mando.</li> </ul>
<b>Conformista (ámbar)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalización funcional.</li> <li>Mando y control vertical.</li> <li>Se valora la estabilidad a través de procesos rigurosos.</li> </ul>	Piramidal, jerarquía de castas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iglesia.</li> <li>Fuerzas armadas.</li> <li>Gobiernos.</li> <li>Educación pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funciones formales.</li> <li>Procesos.</li> </ul>
<b>Logro (naranja)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco en beneficios y crecimiento venciendo a la competencia.</li> <li>Valor clave: innovación.</li> <li>Gestión por objetivos.</li> </ul>	Piramidal, meritocracia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multinationales</li> <li>Empresa tradicional.</li> <li>Educación privada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovación.</li> <li>Responsabilidad.</li> <li>Meritocracia.</li> </ul>
<b>Pluralista (verde)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focalizado en el empoderamiento y motivación de las personas.</li> </ul>	Híbridos.	Organizaciones ágiles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empoderamiento.</li> <li>Valores culturales.</li> <li>Modelo de grupos de interés.</li> </ul>
<b>Evolutivo (teal)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del potencial holocrático de las personas de la organización y de la comunidad.</li> </ul>	Fractal, holocracia, sociocracia	Organizaciones holocráticas o sociocráticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autogestión.</li> <li>Plenitud.</li> <li>Propósito.</li> </ul>

RAZON DE SER DE LA EMPRESA	<b>Beneficio económico</b> Accionistas/propietarios	<b>Beneficio a grupos de interés</b> Accionistas, proveedores, empleados, comunidad local, medio ambiente...	<b>Propósito evolutivo</b> La propia empresa como organismo parte de un sistema global
ESTRATEGIA			
<b>PARADIGMA CULTURAL</b>	<b>DEL LOGRO</b> Naranja	<b>PLURALISTA</b> Verde	<b>EVOLUTIVO</b> Teal/Esmeralda
MODELO ORGANIZATIVO	Piramidal, meritocracia	Híbridos	Fractal, holocracia, sociocracia
EJEMPLOS	Multinationales/ empresa tradicional	Organizaciones ágiles	Organizaciones holocráticas o sociocráticas
APORTACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovación.</li> <li>Responsabilidad.</li> <li>Meritocracia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empoderamiento.</li> <li>Valores culturales.</li> <li>Modelo de grupos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autogestión.</li> <li>Plenitud.</li> <li>Propósito.</li> </ul>
METÁFORA	Máquina	Familia	Organismo

Características de organizaciones según el 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:** determina los principios culturales y la forma estructural de la empresa.

Pero el escalado ágil no siempre puede hacerse en ambas facetas de forma conjunta.

### Escalado de agilidad de forma conjunta en las dos facetas

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:**

1. 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.
2. 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.

Al considerar cada faceta de forma conjunta se cierra la posibilidad de adoptar prácticas de gestión evolutiva e ingeniería concurrente sin tener que realizar cambios estructurales y culturales de escalado.

### Escalado de agilidad por separado

Tratar de abordar conjuntamente ambas facetas puede tener poco sentido o suponer un fracaso para el escalado de agilidad en algunos casos:

- En las **empresas que no necesitan o no pueden entregar a sus clientes resultados incrementales**. En este caso, la agilidad tiene su campo en la **faceta organizativa**. Así sucede, por ejemplo, en AES (sector energético, 40.000 empleados), Heiligenfeld (Hospitales de salud mental, 600 empleados) o Zappos.com (venta de zapatos online, 1.500 empleados).
- En empresas cuyo **objetivo se centra en el beneficio de los accionistas y basan** el know-how de sus productos en **ingeniería de procesos** antes que en el conocimiento tácito de las personas. En este caso, es probable que el escalado de agilidad fracase si se trata de abarcar ambas facetas.



Al considerar cada faceta por separado 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 y dimensiones de la empresa

## Por qué escalar la agilidad

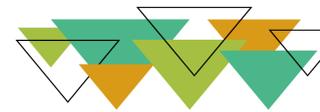
Es necesario comprender las razones por las que una empresa decide escalar la agilidad para orientar la estrategia de la forma más adecuada.

En ocasiones habrá empresas que quieran escalar la agilidad por **razones exclusivamente estéticas**. Por moda, marketing o por exigencias contractuales. Estas no son razones de peso suficiente y pueden traer problemas. Por ello, es desaconsejable la implantación simulada de modelos de gestión ágil **si las razones estéticas son las únicas**.

También puede haber empresas que quieran escalar agilidad por **razones operativas**. Lo que buscan es ofrecer una respuesta ágil: entrega temprana y continua de valor.

Si este 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.
- SAFe (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**.

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 implicados**

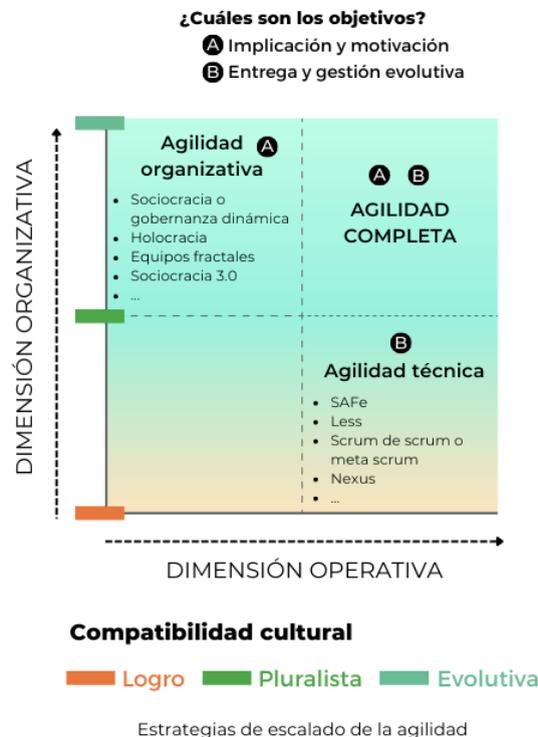
Actualmente los proyectos y productos complejos requieren varios equipos lo que implica prácticas a escala para cubrir:

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



# AGILIDAD

## ESTRATEGIAS DE ESCALADO



## Aspectos a tener en cuenta en el escalado ágil

### 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.

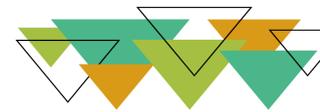
### Riesgos

- 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

Es importante tenerla en cuenta en “empresas del conocimiento”, aquellas que usan el conocimiento para generar valor. 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.



## Riesgos

- 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

Ser flexibles en la construcción de la propia cultura y marco de producción suele ser lo mejor, siempre desde un criterio documentado y experto. No obstante, hay distintas opiniones. Por ejemplo,

- algunos modelos estándar, como Holacracy® o *scrum* técnico, recomiendan aplicarse de forma rígida y completa. No creen posible o recomendable usar sólo determinadas prácticas o combinarlas con otros procedimientos.
- Otros modelos como Sociocracia o SAFe consideran opcionales todos sus componentes.

## Compatibilidad con la cultura de la empresa

La **agilidad técnica** trabaja con **ciclos de vida evolutivos** y emplea **ingeniería concurrente** para realizar entregas evolutivas e incrementales.

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, la **agilidad organizativa** 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.



Compatibilidad entre agilidad y cultura organizacional



## 3. Principios, valores y soporte

### Principios y valores de la agilidad

En capítulos anteriores veíamos la diferencia entre la gestión predictiva y la gestión evolutiva o ágil centrándonos en las características. Pero, ¿a qué responden esas características? A unos principios.

Podemos decir, por tanto, que la clave para **diferenciar distintos modelos de gestión**, no son sus prácticas, sino los **principios** que facilitan.

Pensemos, por ejemplo, en la diferencia entre un equipo ágil y uno tradicional. A simple vista puede parecer que se distinguen uno de otro por el modo de trabajar: los equipos ágiles gestionan los requisitos del cliente, escribiéndolos en “pilas de producto”, mientras que los equipos tradicionales usan documentos SRS (Software Requirements Specification).

Y, aunque es cierto, la clave son los principios. En este ejemplo en concreto, hay un principio ágil en la base de la **pila de producto**: 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.

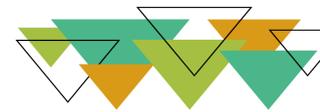
Por tanto, si lo importante no son las prácticas sino los principios, la gestión de un proyecto no sería ágil por usar una pila de producto, sino por realizar el desarrollo de forma incremental. Es decir, **la gestión de un proyecto no es ágil por emplear prácticas ágiles, sino por aplicar principios ágiles**.

Esto mismo se aplica a las **dimensiones de la empresa**. Recordemos que en la empresa conviven dos facetas:

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



Dimensiones y facetas de la empresa



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 facilita 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.

Lo mismo sucede con 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.



Principios, valores y soportes de la agilidad en la empresa

Como vemos, los principios y valores son fundamentales en ambas facetas para conseguir escalar la agilidad. Sin embargo, hay algo aún más importante que determinará el éxito del desarrollo de la agilidad en ambas facetas: **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.

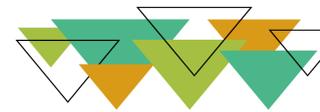
En definitiva, **el foco de análisis al abordar la mejora de la agilidad** no debe centrarse en la introducción de prácticas o marcos de agilidad, sino en los **principios, valores y soportes necesarios**.



## Faceta operativa: principios y prácticas

En este capítulo explicaremos los principios de agilidad operativa y el tipo de prácticas habitualmente empleadas para desarrollarlos.

Principio	Prácticas
<b>ENTREGA DE VALOR</b>	Compartir y comprender la visión del cliente Colaboración del cliente con el equipo Variabilidad
<b>MEJORA CONTINUA</b>	Mejora continua de las prácticas
<b>DESARROLLO ITERATIVO E INCREMENTAL</b>	Arranque desde un mínimo viable Puntos de integración frecuentes con análisis de feedback para resolver y despejar el avance Basar los hitos en la evaluación objetiva de partes del sistema funcionando
<b>RITMO DE TRABAJO SOSTENIBLE</b>	Mantenimiento de un flujo de producción continuo y óptimo Enfoque
<b>ATENCIÓN CONTINUA A LA EXCELENCIA</b>	Uso de técnicas para garantizar la calidad
<b>OPERATIVA VISIBLE</b>	Identificación temprana de impedimentos Compartir información relativa al desarrollo
<b>CADENCIA Y SINCRONIZACIÓN GLOBAL</b>	Predictibilidad de las reuniones basada en la cadencia del desarrollo Predictibilidad de momentos de entregas de incrementos e integraciones
<b>PERSONAS SOBRE PROCESOS</b>	Las personas aplican un conocimiento técnico alto en su desempeño Las personas aplican las habilidades sociales necesarias para su desempeño



## 1. Entrega de valor

Lo fundamental es comprender la **diferencia entre valor para el negocio y valor para el cliente**. Para Steve Jobs, por ejemplo, una empresa puede tener problemas si la calidad del producto se vuelve menos importante:

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. 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.

### Cómo evaluar

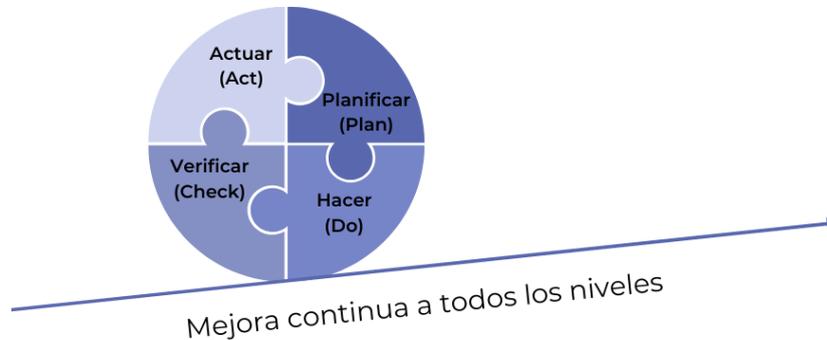
**Para facilitar la institucionalización de este principio**, la operativa de la empresa debe proporcionar productos o servicios **empleando prácticas orientadas a:**

- **Compartir y comprender la visión del cliente.** El equipo debe conocer, comprender y compartir la visión de lo que el cliente quiere conseguir.
  - **Ejemplos:** product vision board, pila de producto, product vision box, product canvas, PI Planning, product owners board...
- **Conexión y colaboración del cliente con el equipo.** 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.
  - **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.**



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.

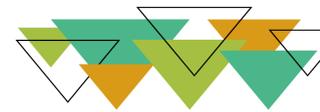
No hay métodos, prácticas o modelos de trabajo capaces de responder con solvencia durante mucho tiempo. El conocimiento profesional evoluciona de forma continua primero porque la realidad en la que se aplica está en evolución permanente y porque la mejora siempre es posible.

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.

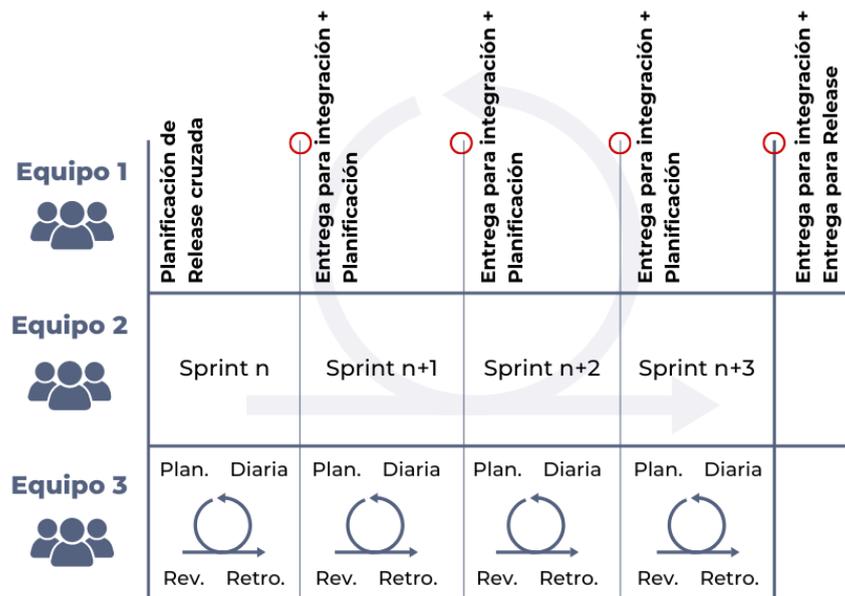
### Cómo evaluar

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

- **Revisar las técnicas y métodos de trabajo.** Consiste en localizar puntos de mejora en la forma de trabajar mediante, por ejemplo:



- reuniones retrospectivas (a nivel de equipo, departamental y organizacional),
  - talleres de resolución colaborativa de impedimentos organizacionales.
- **Mejora continua del producto o servicio.** Puede realizarse a través de:
    - ciclos de desarrollo incremental con periodos de integración breves
    - o reuniones de revisión de producto en los puntos de integración.



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**. Sobre este producto mínimo viable se 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.

#### Cómo evaluar

La **institucionalización de este principio** 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 establece hitos 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.

##### Cómo evaluar

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

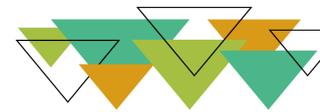
- **Mantener un flujo de trabajo continuo y óptimo.** El ciclo de desarrollo de la organización emplea ciclos breves de producción de incrementos (*sprints*) o técnicas de gestión ágil (como *kanban*) que facilitan el mantenimiento de un flujo de producción continuo.
- **Enfoque.** Mantener el foco del 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

Uno de los principios del Manifiesto Ágil afirma que para mejorar la agilidad es necesaria la **atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño.**

Por tanto, la calidad es imprescindible:

- **en el plano funcional o externo** porque sirve para satisfacer las expectativas de los usuarios,
- **en el plano técnico o interno** porque permite la evolución en iteraciones continuas.



Esto es así ya 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.

### Cómo evaluar

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.** Por ejemplo, para 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.** Consiste en que toda la información relativa a la funcionalidad y desarrollo del producto sea accesible a todo el equipo de forma clara y directa.

### Cómo evaluar

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

- **Identificación temprana de impedimentos.** Puede hacerse 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.
- **Compartir información y estado de desarrollo.** A través del uso de tableros *kanban*, reuniones de producto y protocolos de participación asertiva y abierta.

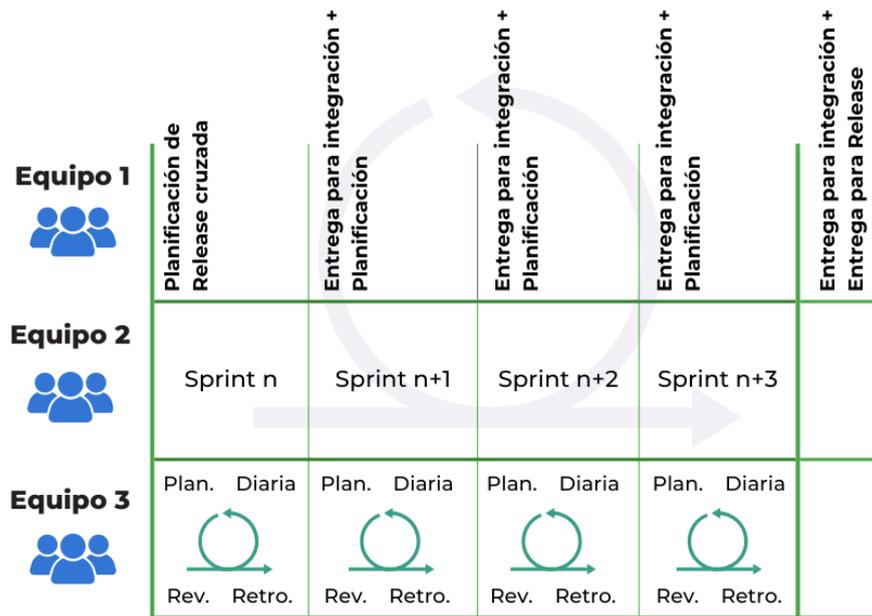
## 7. Cadencia y sincronización global

El escalado ágil a nivel de empresa debe lograr que los **equipos** trabajen como un **único organismo.** Deben compartir la visión, la hoja de ruta y estar alineados en la estrategia de trabajo.

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 conjuntamente.

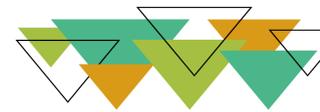


Sincronización de sprints

### Cómo evaluar

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 que las reuniones sean previsibles y sea posible coordinar agendas. Por otro lado, reduce la variabilidad ya que limita el tamaño de las iteraciones, proporcionando ritmo al desarrollo.
- **Predictibilidad de momentos de entregas de incrementos e integraciones.** La combinación de cadencia, sincronización y planificación es necesaria para construir de forma efectiva dentro de un marco de producto cambiante.



## 8. Personas sobre procesos

Según el primer principio del *Manifiesto Ágil*, se valora más a los individuos y sus interacciones que a los procesos y herramientas. Es decir, el valor del resultado recae en el 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).

### Cómo evaluar

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

- 1. Conocimiento profesional.** Dentro de éste habría dos áreas:
  - Conocimiento técnico sobre agilidad.
  - Conocimientos específicos para el desempeño profesional de la persona en la empresa.
- 2. 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.



## Faceta organizativa: valores y principios

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:

### DIMENSIÓN CULTURAL

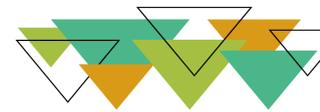
VALOR	COMPORTAMIENTO
<b>Asertividad</b>	Coraje
	Respeto
<b>Valoración del talento</b>	Incorporación y desarrollo
	Retención
	Desarrollo profesional
<b>Claridad</b>	Transparencia
	Honestidad
<b>Confianza</b>	Entorno seguro
	Confianza

Valores culturales y comportamientos con los que se manifiestan

### DIMENSIÓN ESTRUCTURAL

PRINCIPIO	COMPORTAMIENTO
<b>Estructura desjerarquizada</b>	Autoorganización
	Horizontalidad
<b>Propósito común</b>	Propósito conocido y compartido
	Decisiones guiadas por valores

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 las de los demás.

### Evaluación

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 de 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.

### Evaluación

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.

#### Evaluación

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

- **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. El entorno se percibe como seguro ya que pueden exponer sus preocupaciones o sugerencias y proponer soluciones.

#### Evaluación

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.

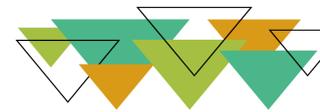
#### Evaluación

Los comportamientos que reflejan la mayor o menor implantación de este principio son la **autoorganización y la horizontalidad**.

#### 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 **cuatro 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:

<b>1. Equipos dirigidos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Los miembros del equipo sólo tienen autoridad en la ejecución de las tareas.</li><li>● Los gestores administran el proyecto, monitorizan el avance, diseñan el marco de trabajo y participan en las decisiones estratégicas para la organización.</li></ul>
<b>2. Equipos autogestionados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Los miembros del equipo tienen autoridad para ejecutar las tareas.</li><li>● Los miembros del equipo también tienen autoridad para gestionarlas en el marco del proyecto.</li><li>● Ejemplo: equipos que emplean marcos técnicos de scrum o kanban para gestionar el desarrollo.</li></ul>
<b>3. Equipos autodiseñados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Los miembros del equipo son responsables de la ejecución y gestión de las tareas en el ámbito del proyecto.</li><li>● Los miembros del equipo también diseñan el modelo organizativo interno del equipo y el marco de trabajo que emplean.</li></ul>
<b>4. Equipos autogobernados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● El equipo asume las responsabilidades de los equipos autodiseñados.</li><li>● Los miembros tienen también capacidad de decisión en ciertas áreas de la estrategia global de la organización.</li></ul>



Paradigmas culturales y autonomía de los equipos

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 facilitar **también** la agilidad **en la organizativa**, se requiere un **nivel 3** para organizaciones con un patrón cultural **verde** y **nivel 4** en organizaciones con un patrón cultural **teal**.

### 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]

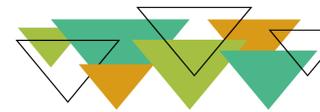
El control jerárquico **funciona en entornos estables y prototipos culturales naranjas**, pero no favorece la creatividad y no permite a las organizaciones grandes la adaptación continua y rápida que exigen los entornos complejos.

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

### Evaluación

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.