**Valores y principios de la agilidad**

Las metodologías ágiles nacen a principios del siglo XXI como necesidad de corregir determinadas prácticas ineficientes en el desarrollo de proyectos y se han convertido en un modelo estandarizado que aplican grandes empresas nacionales e internacionales para optimizar sus recursos en la gestión de proyectos.

Aunque se desarrollaron originalmente para el sector informático —concretamente en el campo de perfeccionamiento de softwares— gracias a los buenos resultados obtenidos, su aplicación se lleva a cabo en otros segmentos de negocio y proyectos de innovación.

La metodologías ágiles aplicadas al desarrollo de proyectos permiten:

* Tener una visión global del proyecto.
* Asignación de mini proyectos e hitos para el equipo.
* Incrementar el proyecto en fases.

Las metodologías ágiles no siempre son fáciles de implantar porque en su aplicación hay que tener en cuenta el propio proyecto, su dificultad y los distintos actores que intervienen en él.

**Las metodologías ágiles se basan en 4 valores fundamentales y 12 principios que se deben aplicar para obtener los resultados más eficientes.**

**Valores esenciales de las metodologías ágiles:**

Cabe destacar que estas se centran más en personas que en procesos, además de en la adaptación, mutación y cambio para satisfacer al cliente.  
En el manifiesto ágil (2001) así es como se expresan los valores de la agilidad:

* Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas
* Software funcionando sobre documentación extensiva
* 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.*

Dicho de otra forma:

* Valoración de las personas y las relaciones sociales por encima de herramientas y procesos.
* Colaboración directa con el cliente para mantener una relación más participativa y cercana.
* Priorización funcional del producto por encima de la acumulación y exceso de documentación.
* Responder de forma ágil y efectiva a los imprevistos y cambios que puedan haberse desarrollado en el plan inicial.

Las metodologías ágiles rompen con los esquemas de los proyectos planificados linealmente, formas de trabajo tradicionales poco productivas y demasiado prolongadas en el tiempo. De este modo, se pueden ejecutar proyectos basados en entregas más rápidas y flexibles con la puesta en práctica de planificaciones rigurosas y exhaustivas, que tienen en cuenta las novedades y modificaciones que pueden surgir a lo largo del proyecto.

### ¿Qué es el mindset ágil?

Es una combinación de principios, creencias y forma de pensar para responder al cambio en ambientes de incertidumbre, siendo capaces de adaptarnos al mismo tiempo que avanzamos.

Sí, la metodología ágil no es tanto un método, sino un modo de pensar. Por supuesto que existe una metodología a seguir. Sin embargo, cuando estamos buscando que la organización sea más ágil, hemos de ser conscientes que no se soluciona simplemente con implementar ciclos de trabajos desde ahora llamados “sprint” y nombres nuevos para cada uno de los roles. ¡Va mucho más allá! Es un cambio relevante en la mentalidad de cada uno de nosotros y deberemos saber gestionar este cambio para que la organización evolucione hacia una manera de trabajar más ágil.

Carol Dweck, una de las principales practicantes en el campo de la motivación, escribe en Mindset: La nueva psicología para el éxito sobre las mentalidades fijas y de crecimiento. Dweck argumenta que todos somos una combinación de ambos, dependiendo del contexto. En una mentalidad fija, la gente cree que sus atributos personales son fijos. Sus talentos y habilidades son todo lo que van a tener. No se permiten el lujo de convertirse. Una mentalidad fija es, en última instancia, el miedo a cometer errores y el deseo de ser perfecto. Mientras que una mentalidad fija se refiere al resultado final, una mentalidad de crecimiento se refiere al viaje. Nuestros talentos básicos y atributos personales pueden ser desarrollados a través del aprendizaje, la tutoría y la experiencia personal. Todo el mundo puede crecer. La vida es una experiencia de aprendizaje y los resultados son subproductos del aprendizaje y el desarrollo. Los resultados no definen quiénes somos, sino que acompañan el viaje.

Los principios del desarrollo de software ágil son acerca de cultivar una mentalidad ágil. La organización ágil fomenta una cultura de crecimiento, creando igualdad de oportunidades para experimentar y aprender del fracaso de forma rápida y barata. En un mundo en constante cambio, la capacidad de responder a la incertidumbre de forma creativa y espontánea es primordial.

### Es distinto “doing agile” que “being agile”

Podemos estar aplicando las herramientas de la metodología ágil —sprint, backlog, retrospective, daily stand up, etc.—, implementando nuevos roles — Product Owner, Scrum Master, Development Team, etc.— y quizás también un nuevo modelo organizativo. Pero si solamente nos quedamos en eso, no aseguramos que realmente nuestra organización sea ágil. Lo que debemos buscar es que esa mentalidad más ágil se impregne en nuestra cultura, en nuestros valores, en nuestros comportamientos y en nuestra actitud. ¡Aprendamos con Carol Dweck!

**El video está en inglés, pero —en el caso de que lo necesitemos— podemos seleccionar la opción de subtítulos y en configuración seleccionar la opción “traducir automáticamente” eligiendo “español” en idioma.**

<https://youtu.be/hiiEeMN7vbQ>

Escala de tiempo

Descripción generada automáticamente

### ¿Qué es el mindset digital?

Hablar de mindset ágil es también hablar de mindset digital, veamos el siguiente video.

### Mindset ágil y habilidades del futuro

El envión de transformación que trajo la pandemia nos interpeló a abrazar y gestionar inteligentemente la incertidumbre. Es una oportunidad para equiparnos con habilidades esenciales para el trabajo y para la vida, además de construir liderazgos digitales, holísticos y centrados en la empatía.  
Todo esto nos lleva a pensar seriamente en la agilidad en el aprendizaje. Porque lo que tenemos que poder desarrollar frente a este entorno tan cambiante es la capacidad de aprender rápido cosas nuevas. Ya era necesario antes, pero ahora es indispensable. Veamos cuáles son esas habilidades del futuro según la voz de los expertos.

### ¿Qué es una organización ágil?

La organización “tradicional” dominante —diseñada principalmente para la estabilidad— es una estructura jerárquica, estática y organizada en silos, donde los objetivos y los derechos de toma de decisiones se transmiten desde la cima de la jerarquía, y los órganos de gobernanza más poderosos, como el equipo de altos mandos, se encuentran en la cima. Funciona mediante la planificación lineal y el control para captar valor para sus partes interesadas. La estructura básica es sólida, pero a menudo rígida y lenta.

En cambio, una organización ágil —diseñada tanto para la estabilidad como para el dinamismo— es una red de equipos en una cultura centrada en las personas que funciona en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones facilitados por la tecnología, donde el principio-guía es un fuerte propósito compartido para crear valor junto a todas sus partes interesadas. En este modelo operativo ágil, es posible reconfigurar estrategias, estructuras, procesos, personas y tecnologías con rapidez y eficiencia para captar oportunidades de crear y preservar valor. De esta manera, una organización ágil aporta velocidad y adaptabilidad a la estabilidad, creando una fuente vital de ventajas competitivas en condiciones VUCA —volátiles, inciertas, complejas y ambiguas—.

### Características de las organizaciones ágiles

En un **informe** del 2012, la **Agile Alliance**llegaba a la conclusión que aquellas organizaciones en las que el agilismo arraigaba tenían “algo” en común:

* Entienden el sistema como un todo.
* Adaptan un liderazgo “catalizador”.
* Se basan en un aprendizaje continuo, basado en experimentos.
* Cultivan un estilo de comunicación abierta.
* Se centran en el valor comercial a largo plazo y en su capacidad de adaptación.
* Sus miembros buscan la maestría.

A su vez, el mismo año, el white paper **“Agile Enterprise”** de The Open Group sostenía que la empresa ágil es aquella que tiene los siguientes comportamientos:

* Respuesta al cambio.
* Orientación al valor.
* Experimentación.
* Equipos autogestionados.
* Comunicación y colaboración con el cliente.
* Mejora continua y respeto por las personas.

¿Coincidencia? En lo absoluto. Ambos estudios parten de la observación y el análisis de múltiples casos. Entonces, ¿qué implica cada uno de ellos? ¿Profundizamos un poco más?

Las organizaciones ágiles son**cliente-céntricas**, es decir, entienden que el cliente es el jefe y hacen todo por “enamorarlo”. Ese es su objetivo central. Y esto define su funcionamiento tanto en el “adentro” como en la relación “adentro-afuera”:

* La colaboración con el cliente es fundamental. Tenemos que saber qué quiere en cada momento y eso solo podemos lograrlo involucrándolo. Léase: involucrar no es vender. Confianza, confianza, confianza.
* Los equipos responden a una lógica: tienen todo aquello que precisan para brindarle al cliente todo aquello que necesite. Para eso tienen que ser pequeños, auto-gestionados y basados en una comunicación transparente y abierta.Todos van de la mano, buscando un propósito en común.

Los equipos dejan de ser estructuras jerárquicas en las que se distribuye el poder y los cargos y pasan a ser estructuras horizontales. ¿Y los jefes? En esto, vemos un cambio enorme. Los jefes dejan de ser jefes. Su lugar es tomado por el cliente. El jefe pasa a ser un **líder ágil. Un líder que confía en su equipo y que trabaja como un coach, ocupándose de liberar el talento de los miembros de su equipo.  
Pasa del micromanagement a un management con propósito.**

### En síntesis

Una organización ágil es aquella que logra adaptarse a los cambios —y a la complejidad— con rapidez y sin dolor gracias a su mindset ágil. Su objetivo es enamorar al cliente. A través de pequeños equipos hace todo aquello que tiene valor para él. Experimentando, fracasando y aprendiendo constantemente. Esto se traduce en felicidad y productividad.

### Casos de organizaciones ágiles

Ahora veamos algunos casos concretos de organizaciones que están cambiando su mindset para transformarse en verdaderas organizaciones ágiles.

### Recapitulando

Antes de terminar esta clase, repasemos lo aprendido. Esperamos que este texto resuma y aclare las dudas sobre lo estudiado.

Estuvimos reflexionando sobre la importancia de desarrollar un mindset de crecimiento para trabajar en equipos ágiles de alto desempeño, las organizaciones ágiles y tradicionales y por qué se dice que la agilidad se hace (desde distintos marcos y herramientas) y se es (desde el corazón y la mentalidad de la agilidad).

Lo importante:

* Las metodologías ágiles están definidas primariamente por 4 valores y 12 principios, que nos guían hacia la agilidad.
* Tener una mentalidad de crecimiento nos permite desarrollar mejor nuestros talentos y habilidades.
* Las organizaciones tradicionales se caracterizan por la jerarquía, instrucciones detalladas y silos o separación funcional de áreas. En cambio, las ágiles hacen foco en las personas, los equipos auto-organizados y multidisciplinarios y la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Diagrama

Descripción generada automáticamente