

Una guía de supervivencia a la adopción y transformación ágil: trabajando con cultura organizacional

Michael Sahota

Prefacios de Jurgen Appelo y Henrik Kniberg

**Traducción al español por Jorge Abad, Leonardo
Agudelo, Lucho Salazar y Sebastián Velásquez**



Copyright © 2012, Michael Sahota
Todos los derechos reservados.
Este libro ni ninguna de sus partes puede ser
reproducido, almacenado o transmitido
por ningún medio, electrónico,
mecánico, de fotocopiado, grabación o
cualquier otro, sin la autorización escrita
del autor.
ISBN 978-1-105-73572-1

Prólogo por Jurgen Appelo

Todos los modelos son útiles, pero algunos fallan más rápido que otros. Esa es mi propia adaptación de la frase mucho más famosa de George Box, "Todos los modelos están equivocados, pero algunos son útiles".

En este pequeño pero valioso libro, Michael Sahota da al lector muchos modelos útiles para trabajar con Organizaciones Ágiles y las que tratan de serlo. El libro de Michael me enseñó que esto a menudo requiere una transformación, la cual es mucho más dura que una simple adopción. Aprender a hacer un café decente es una adopción. Convertirse en un barista es una transformación. Una adopción cambia solamente lo que haces. Una transformación cambia lo que eres.

Por supuesto, esta distinción es solo otro modelo, pero muy útil. Cuando queremos cambiar el mundo del desarrollo de software, hay que aprender a transformar las culturas organizacionales, no es suficiente con adoptar algunas prácticas solamente. Lo escucho casi a diario en mis cursos, en conferencias y cuando disfruto un café con los Profesionales Ágiles en las ciudades que visito en todo el mundo. Las personas no luchan tanto con la adopción de prácticas ágiles, luchan con la transformación a la Mentalidad Ágil, debido a que muchas culturas organizacionales la resisten activamente.

A partir de la mejor literatura de gestión del cambio aprendí que el cambio de la cultura organizacional no se puede hacer con un simple plan de 5 pasos. En la práctica es una gran cantidad de trabajo. Requiere la comprensión de la cultura actual, la aplicación de diferentes modelos, la adaptación de nuevas ideas que encajen en contextos tradicionales, reduciendo los ciclos de retroalimentación, abordando tanto las personas como su entorno, alternando entre el cambio continuo y el cambio radical, experimentando en entornos seguros en los que sea seguro fallar. Y un montón de café.

Afortunadamente, Michael escribió este libro para hacernos la vida un poco más fácil. Los diferentes modelos que describe no siempre pueden estar en lo cierto. Pero desde el pensamiento complejo podemos aprender que solo se obtiene una buena comprensión de un problema complejo mediante el uso de múltiples perspectivas incompletas, muchos modelos débiles juntos pueden mejorar significativamente nuestro entendimiento.

La historia de Michael en este libro es pequeña, pero tiene mucho sentido, ya he adoptado algunas de sus ideas en mis clases. Incluso podría decir, ha transformado un poco de mi pensamiento.

- Jurgen Appelo

Prólogo por Henrik Kniberg

Cuando asistí a mi primera conferencia Ágil estaba deslumbrado por la presencia de los Gurús - las personas que definieron Ágil y escribieron los libros. Pero al escuchar lo que realmente estaban diciendo, me di cuenta de que a pesar mío estaban diciendo cosas diferentes, e incluso algunas veces no estaban de acuerdo unos con otros. El gran punto de aprendizaje para mí fue: "¡Rayos, realmente tengo que Pensar Por Mí Mismo!". Escuchar a los gurús, leer los libros, pero luego pensar por sí mismo.

Sin embargo, Pensar Por Sí Mismo no significa ignorar años de sabiduría acumulada. Esto significa la creación de un conjunto propio de herramientas - un repertorio de modelos y herramientas de pensamiento para ayudarte a entender mejor el mundo que te rodea. Sin este tipo de herramientas estás a merced de la corazonada, que es una gran herramienta, pero no puede llevarte muy lejos.

Michael nos ha hecho un gran favor - él ha tomado la esencia de una serie de modelos y libros sobre el cambio organizacional y los ha condensado en una visión general, ilustrada y realista que es inmediatamente aplicable por cualquier coach, gerente u otro agente de cambio. Este libro tiene una inusual gran cantidad de información útil. Va directo al grano y en lugar de ahondar en los detalles morbosos de cada modelo, Michael proporciona una descripción de alto nivel - de qué se trata el modelo y cuándo aplicarlo - y referencias sobre dónde leer más.

El libro es refrescante porque Michael no se contiene - él desafía muchos supuestos amplios entre nosotros los Coaches Ágiles y esencialmente nos dice: "¡He aquí por qué usted y yo apestanos y cómo podemos apestar menos!". ¡A veces una amistosa palmada en la cara es lo que necesitamos para estar alerta!

Y para mantener todo anclado en la realidad, se ofrece un montón de ejemplos concretos y casos prácticos - ¡incluso una lista de chequeo! Un buen equilibrio entre la teoría (la

comprensión del por qué) y la práctica (la comprensión del cómo).

Una cosa que he aprendido como coach y agente de cambio, es que las cosas nunca salen como se esperaban (y cuando lo hacen, eso en sí es inesperado...). A veces un largo esfuerzo de *coaching* en sitio termina con todo revirtiéndose a La Forma Antigua al cabo de un año. Por el contrario, a veces un seminario inspirador corto se convierte en la semilla que finalmente cambia toda la organización. A veces tener un almuerzo con la persona adecuada en el momento adecuado tiene un impacto más grande que años de *coaching* y facilitación enfocados.

El libro de Michael proporciona una forma que da sentido a la aleatoriedad.

Debido a que no es al azar, es solo complejo.

¡Gracias Michael por remover un poco la aleatoriedad del mundo para nosotros!

- Henrik Kniberg

Prólogo a la edición en español

Muchas cosas han pasado desde que Michael publicó el libro en 2012.

Un número de modelos de enfoques para escalar Ágil han surgido en estos últimos años, especialmente para procesos de Scrum y Kanban a escala. Hay muchos modelos, como SAFe, LeSS, Nexus, DAD, Agile Portfolio Management, Lean Management e incluso algunos creados internamente en distintas organizaciones. Y, aunque hay un riesgo de que esos modelos se usen de manera dogmática, están brindando apoyo a las empresas que los consumen en sus iniciativas Ágiles.

La transformación digital, es decir, el efecto social total y global de la digitalización, se empezó a consolidar y está dando lugar a mayores oportunidades para transformar y cambiar los modelos de negocio existentes, las estructuras socioeconómicas, las medidas legales y políticas, los patrones organizacionales y las barreras culturales, entre otros aspectos de la vida moderna digital. Y muchas industrias están apalancando su transformación digital en el pensamiento Ágil, logrando con ello generar un impacto positivo en el *modus vivendi* de más personas en cualquier lugar del mundo.

Durante estos años hemos usado muchas de las ideas del libro de Michael, algunas de ellas con mucho éxito. Otras están en progreso en estos momentos en distintas organizaciones a las que asistimos como coaches y facilitadores Ágiles en Colombia y en otros países de Latinoamérica.

Durante este tiempo hemos comprobado que toda transformación es un proceso. Y como la vida misma, tiene sus altibajos. Es un viaje de descubrimiento. Hay un momentos en que nos encontramos cerca a la luz fulgurante de las estrellas, y hay otros donde simplemente acabamos en insondables valles de desesperación. Este libro, como las finas fragancias, es pequeño, pero encierra grandes enseñanzas, esas feromonas que necesitamos quienes lideramos estos procesos difíciles para

conquistar a esa vasta mayoría de personas, equipos y áreas organizacionales que normalmente se oponen al cambio.

También hemos notado que las empresas latinoamericanas proporcionan a sus empleados muy poca educación Ágil. No se trata solo de entrenamiento, que de por sí es exiguo. Esta es apenas una de las formas para diseminar conocimiento. También se trata de coaching, mentoría, lectura, experimentación y reflexión, además de la promoción de ciclos de aprendizaje tipo *sensei-senpai-kohai* que habiliten a la organización para que su transformación sea sostenible en el tiempo y para crear una cultura de aprendizaje necesaria en toda transformación exitosa.

El esfuerzo ha sido monumental. Hemos visto con cierto desgano como al final de uno o más intentos de transformación, muchas empresas se resignan: los valores y principios no cambian ni cambiarán, aunque quizás los procesos y las herramientas sí.

Muchas cosas han cambiado estos cinco años, sin embargo, los distintos modelos presentados en el libro se mantienen vigentes, lo que reafirma la sospecha que teníamos los traductores cuando lo leímos por primera vez: ¡es una gran herramienta! Y por eso decidimos traducirlo con la venia del autor.

Nuestra responsabilidad como agentes de cambio Ágiles es mayúscula y estamos conscientes de la distancia y el tiempo que nos separa a los Agilistas latinoamericanos de los colegas de otras partes del planeta.

Pero esperamos que el libro de Michael y nuestra traducción sirvan de base para cerrar esta brecha.

– Medellín, julio de 2017. Jorge, Leo, Lucho, Sebastián

“Cuando se transformó en una mariposa, las orugas no hablaron de su belleza, sino de su rareza. Querían que ella volviera a ser lo que siempre había sido. Pero tenía alas”.

- Dean Jackson

Prólogo del autor a la edición en español

Han pasado cinco años desde que escribí este libro. Puedo ver cómo ha servido para establecer una base sólida para explorar cómo trabajar con la cultura para que el pensamiento Ágil realmente pueda florecer. Sigo recibiendo comentarios de coaches ágiles séniores que apenas están leyendo el libro por primera vez y lo encuentran valioso. El libro ha servido como base a mi propia práctica durante los últimos cinco años, ayudando a las organizaciones a alcanzar altos niveles de desempeño. Todo lo que estoy enseñando en mis cursos de *Certified Agile Leadership* (CAL1) en todo el mundo tiene sus cimientos en las bases establecidas en este libro.

- Julio, 2017, Michael Sahota

Reconocimientos

"Si he logrado ver más lejos, ha sido porque he subido a hombros de gigantes." – Isaac Newton

Me gustaría dar las gracias a Henrik Kniberg que ha contribuido con tanto material de libre distribución para la comunidad Ágil y me inspiró a escribir un libro electrónico gratuito como forma de pago. También aprecio el tiempo que le tomó escribir uno de los prólogos.

Me gustaría dar las gracias a los asistentes de los talleres con las primeras versiones de este material - XPToronto, SoCal Lean Kanban, Agile Tour Toronto y Agile New England. Sus comentarios, desafíos y reflexiones han ayudado en incontables maneras.

Gracias a todas las personas que leyeron los artículos de mi blog acerca de este tema durante todo el 2011 y proporcionaron valiosa retroalimentación.

Muchas gracias a Michael Spayd por presentarme inicialmente el modelo de cultura de Schneider y de realizar una encuesta de Agilistas.

Seguramente este trabajo no existiría, sin la diferenciación entre adopción y transformación de Mike Cottremeyer.

Gracias a todo el equipo de revisión por la retroalimentación: Chris Williams, Irene Kuhn, Armond Mehrabian, Krishan Mathis, Bernie Jansen, Ed Willis, Eric Willeke, Karl Escocia, Sabine Canditt, Todd Charron, Bob Sarni. Olaf Lewitz merece una distinción en particular por brindar una cantidad extraordinaria de comentarios, preguntas y desafío valiosos.

Me gustaría dar las gracias a los que han contribuido directamente a este trabajo, así como a la revisión: Olivier Gourment por contribuir con el caso de estudio; Jeff Anderson, Olaf Lewitz, Jon Stahl y Karl Escocia y Alexei Zheglov por compartir sus retos y visiones alternativas en el apéndice.

También me gustaría dar las gracias a Alistair McKinnell, Jason Little, Declan Whelan por proporcionar retroalimentación sobre el artículo de Methods & Tools que formó un capítulo de este libro, y a John McFadyen y Dave Snowden por la retroalimentación en la sección de Cynefin.

Estoy muy agradecido con Jurgen Appelo para tomarse un tiempo de su apretada agenda para escribir un prólogo.

Y por supuesto, un gran saludo para mi hija Scarlett, que elaboró el arte original con los dibujos de rompecabezas y transformación de la mariposa.

¡Wow! Incluso un libro pequeño como este se beneficia de mucha ayuda

- Michael Sahota

Tabla de contenido

Prólogo por Jorgen Appelo.....	iii
Prólogo por Henrik Kniberg	v
Prólogo a la edición en español	vii
Prólogo del autor a la edición en español	ix
Reconocimientos	x
Introducción	xv
Parte 1: ágil en crisis	1
El fracaso ágil es general.....	1
Ágil se presta para el fracaso	2
La cultura es el reto # 1 con la adopción ágil	5
Parte 2: cultura ágil	6
Ágil no es un proceso – define una cultura	6
Comprender la cultura a través del modelo Schneider.....	7
La cultura ágil es sobre colaboración y cultivación	10
El manifiesto ágil y los principios definen la cultura ágil	11
Enfoque de este análisis (para los curiosos)	11
El modelo cultural nos permite hacer preguntas útiles	12
La cultura Kanban está alineada con el control	12
Espera un minuto – Kanban es ágil, ¿verdad?	14
Kanban es una buena herramienta	14
Kanban es un caballo de Troya o una droga de entrada	15
Kanban + Ágil = Ágil	15
La artesanía de software es acerca de competencia	16
Por qué necesitamos cuidado.....	17
Trabajando con tu cultura	18
Entender la cultura.....	19
Trabajar con otras culturas	20
Adaptadores de la cultura	20
Cómo cambiar la cultura es otra historia	24

Resumen	24
Parte 3: guía de supervivencia a la adopción y transformación25	
Definiendo adopción y transformación	25
Un marco de trabajo para entender adopción y transformación	25
Adopción de prácticas ágiles en una cultura incompatible. 27	
Evita el manifiesto ágil y Scrum	28
Scrum como una tecnología disruptiva transformadora	29
Patrones de adopción ágil	29
Convertirse en ágil en un mundo imperfecto.....	30
Caso de estudio: compañía grande de servicios financieros	30
Adopción y transformación en una cultura compatible	32
Lidera con el manifiesto ágil y Scrum	33
Cambio sin miedo	33
Inspeccionar y adaptar con el equipo de transición empresarial	34
Cuándo usar inspección y adaptación	35
ADAPT	35
Contenedores, diferencias e intercambios	37
El marco Cynefin.....	37
Caso de estudio de adopción ágil en una cultura compatible	39
Transformación ágil	41
¿Es posible la transformación ágil?	42
La transformación ágil accidental está dañando a las compañías	44
Modelo de Kotter para el cambio organizacional	47
Liderazgo transformacional	49
Otros enfoques al cambio organizacional	51
¿Qué sigue?	52
Lista de chequeo para agentes de cambio	52
Referencias.....	54
Sobre el autor	61
Sobre los Traductores	62

Visiones y opiniones alternativas..... 64

La cultura como contexto para la adopción y transformación ágil64

Tu Kanban no es mi Kanban66

Kanban es más que solo una cultura de Control66

¡Kanban también trata sobre Transformación!68

Scrum vs. Kanban.....69

Introducción

La comunidad ágil sufre una gran confusión entre adopción y transformación. Lamentablemente, los agentes de cambio hablan de adoptar Ágil y no de la transformación de la cultura de una empresa para apoyar la mentalidad Ágil. La triste consecuencia de esta miopía es que agentes de cambio llevan a cabo accidentalmente una transformación sin aceptarla o sin comprender las consecuencias organizacionales. El resultado típico es el fracaso.

Hay pocos modelos en nuestra comunidad que guían a los agentes de cambio ágiles en la comprensión de cuándo utilizar la adopción y cuándo usar la transformación. Por supuesto, hay un cuerpo de conocimiento sustancial sobre técnicas de adopción y de transformación específicas, pero esto poco le ayuda a un agente de cambio sobre los movimientos a realizar y por qué hacerlos.

Esta guía de supervivencia ofrece un marco sencillo que se puede utilizar para entender y planificar el trabajo de cambio Ágil. El marco también puede ser útil si estás trabajando con Kanban o con Artesanía de Software (*Software Craftsmanship*). Lo he encontrado inmensamente útil, así como los participantes en las sesiones donde lo he enseñado. Este marco me ayudó a moverme por fuera de la "incompetencia inconsciente" como un agente de cambio y tomar conciencia de las elecciones que estoy haciendo. Esta toma de conciencia me ha permitido empezar la escalada a ser competente.

El primer paso para mitigar un problema es reconocer que tienes uno. El problema en cuestión son los altos niveles de fracaso con las empresas que están adoptando o transformándose a Ágil. Algunas de las causas fundamentales se discuten en la primera parte de este libro para motivar la necesidad de una guía de supervivencia.

Si no gestionas la cultura, esta te gestiona a ti. Gran parte de la adopción Ágil fracasa como resultado de no comprender la

cultura organizacional. La segunda parte de este libro explica cómo utilizar la cultura organizacional para entender los movimientos ágiles, Kanban y Artesanía de Software. También cubre cómo usar el modelo de cultura de Schneider para evaluar la cultura de su organización y algunas formas de trabajar eficazmente con él.

La tercera parte de este libro propone un marco de trabajo para la comprensión y la selección de métodos de adopción y transformación apropiados para una variedad de contextos. Se presenta una visión general de los principales métodos de adopción y de transformación. El marco de trabajo proporciona los conocimientos básicos necesarios para abordar el cambio ágil en las organizaciones.

Parte 1: ágil en crisis

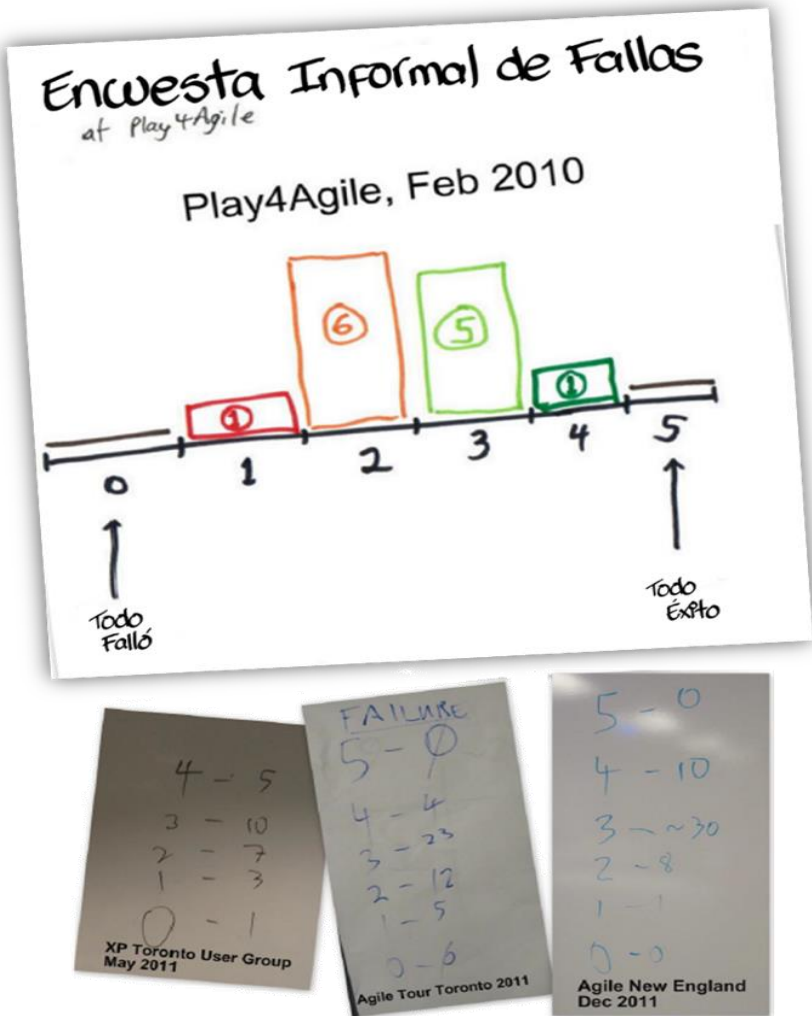
El fracaso ágil es general

Los esfuerzos de adopción y transformación ágiles están experimentando altas tasas de fracaso en muchas industrias y organizaciones. El 84% [JHAL1] de los encuestados en la [Encuesta de Desarrollo Ágil](#) reportaron que habían experimentado un proyecto ágil fallido [VersionOne]. Solo el 16% [JHAL2] de los encuestados no había experimentado el fracaso.

He llevado a cabo mi propia investigación informal sobre este tema. Le pedí a la gente que valorará en una escala de 0 a 5 que tanto de éxito han tenido con Ágil donde 0 indica sin éxito y 5 indica que todos los proyectos fueron exitosos. El promedio para cerca de 130 encuestados en cuatro sesiones diferentes fue de 2,7. Nada bien. Puede ver los resultados de la Encuesta informal de Fracaso a continuación en formatos de gráfico y tabla. Por favor tenga en cuenta que las personas se autocalificaron con base en sus propias definiciones de "éxito" y "fracaso".

Dónde	Cuándo	0	1	2	3	4	5	Contador	Media
Play4Agile	Feb – 2010		1	6	5	1		13	2,5
XPToronto	May – 2011	1	3	7	10	5		26	2,6
Tour ágil Toronto	Nov – 2011		5	12	23	4		44	2,6
Ágil Nueva Inglaterra	Dic – 2011		1	8	30	10		49	3,0

Se puede observar que existe una fuerte consistencia en los resultados promedio con solo una variación menor. No creo que se puedan establecer conclusiones claras debido a la varianza o a las tendencias.



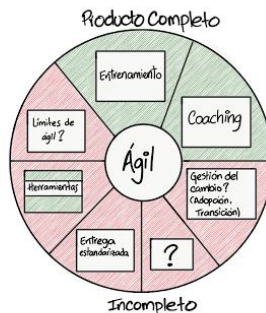
Ágil se presta para el fracaso

Consideremos algunas de las razones comunes para el fracaso y por qué Ágil – como un concepto relativamente nuevo – parece prestarse para problemas.

Consideremos dónde se encuentra Ágil en la curva de adopción de la tecnología Cruzando el Abismo de Geoffrey Moore. El siguiente diagrama muestra a Ágil cruzando el abismo. En las

primeras etapas, los visionarios proporcionan un fuerte apoyo a la gestión y tienen una alta tolerancia al cambio.

Uno de los requisitos clave para tener éxito con los pioneros es un "producto completo" que consiste en la idea central rodeada de todo lo necesario para que sea un éxito, como se ilustra a continuación. Algunos elementos del producto completo están presentes, mientras que otros faltan o incluso no se han definido. La ausencia continuada del producto completo es un indicador de que Ágil no está lo suficientemente maduro para el común de las compañías. Pero hay un problema aún mayor: el pensamiento de *ágil como un producto* es una *metáfora envenenada* ya que no refleja a Ágil como un sistema cultural o una mentalidad.



Martin Fowler define la [Difusión Semántica](#) como el proceso mediante el cual tienes una palabra (por ejemplo, Ágil) que se acuñó por una persona o grupo, pero luego se extendió a través de la comunidad en general de una manera que debilita esa definición [Fowler]. Esta debilidad arriesga la pérdida total de la definición – y con ella cualquier utilidad para el término. Desde luego, he conocido a personas que dicen ser Ágiles y entienden las prácticas pero no entienden la mentalidad Ágil. Cada vez es más común encontrar "profesionales" Ágiles que entienden las prácticas, pero que no entienden los valores y principios. El argumento aquí es que Ágil está destinado al fracaso ya que su mensaje y significado se tergiversan.

A medida que se corre la voz acerca de Ágil, se sigue un patrón común que se observa con muchas adopciones tecnológicas donde hay [bombo y desilusión](#) como se ilustra en el diagrama de abajo [Wikimedia - "Hype Cycle"]. Ágil ha pasado *el pico de las expectativas infladas* y se dirige *a través de la desilusión* [Stack Overflow - "[¿El desarrollo ágil está muerto?](#)"]. Se podría considerar este libro como un paso para acelerar este proceso llamando al fracaso y proporcionando pasos tempranos en la *pendiente de la iluminación*.

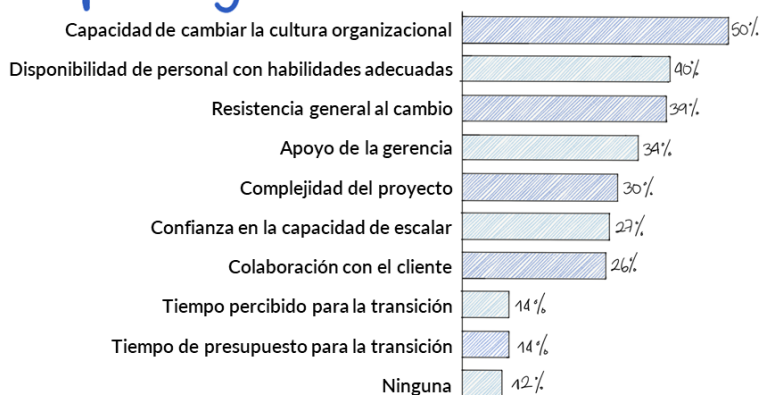


La cultura es el reto # 1 con la adopción ágil

Los resultados de [La Encuesta del Estado de Desarrollo de Ágil](#) son sorprendentes en términos de la gravedad y la amplitud de los desafíos que las organizaciones enfrentan con la adopción de Ágil [Version One]. La barrera # 1 para la adopción Ágil en las empresas es el *cambio cultural* (véase el diagrama a continuación), un problema informado por el 52% de los encuestados¹. Incluso este número puede ser subestimado porque los impactos culturales son difíciles de identificar.

Entonces, ¿qué tan importante es la cultura de la empresa? Edgar Schein, profesor de la MIT Sloan School of Management, dice: "Si no manejas la cultura, ella te maneja y tal vez ni siquiera seas consciente de la medida en que esto está sucediendo".

Barreras para una adopción ágil



Para más de la mitad de los encuestados, la incapacidad de cambiar su cultura organizacional fue el mayor problema. Las restricciones presupuestarias tuvieron el menor impacto en la adopción (14%).

¹ N. de T. Eso fue en 2012. En el reporte 11 de 2017, el 63% reportó ese mismo problema, como se aprecia en la gráfica actualizada.

Parte 2: cultura ágil

Ágil no es un proceso – define una cultura

Pero, ¿qué tiene que ver esto con Ágil?

Bueno, ¿qué es Ágil? La definición por consenso es proporcionada por el [Manifiesto Ágil](#) de más de una década de antigüedad. Ágil es una *idea* apoyada por un conjunto de *valores* y *creencias*. En otras palabras Ágil define una *cultura objetivo* para la entrega exitosa de software. Este libro explorará más adelante sobre el modelo cultural Ágil.

Ágil se describe comúnmente como un proceso o una familia de procesos. Esto es cierto, pero una abstracción peligrosa e incorrecta. Lamentablemente, he comunicado este mensaje engañoso por ignorancia muchas veces. Si Ágil fuera solo una familia de procesos, entonces no estaríamos viendo la cultura como un problema frecuente.

Con demasiada frecuencia, Ágil se compra y se vende como un *producto*. Las empresas tienen problemas como tiempos muy largos de liberación al mercado, o de mala calidad y quieren una solución. Los beneficios de Ágil se promocionan y un proyecto se inicia con Ágil como la solución. Dave Thomas acuñó el concepto del *Hada Ágil de los Dientes* donde los coaches Ágiles pueden entrar y rociar el polvo mágico en proyectos problemáticos para corregir años de atrofia y negligencia [Thomas]. Esto es un mito: Ágil no es una bala de plata.

Ágil es sobre un cambio fundamental en el pensamiento. Tobias Mayer ha escrito que Scrum [es más un cambio en la forma en que pensamos](#) que un proceso [Mayer]. Bob Hartman tiene una gran presentación sobre este tema - [Hacer Ágil no es lo mismo que ser ágil](#) [Hartman]. El punto esencial es que estamos "Haciendo Ágil" cuando seguimos las prácticas y estamos "Siendo Ágiles" cuando actuamos con una mentalidad Ágil. Los practicantes experimentados saben que las prácticas son un medio para alcanzar un fin.

Mike Cottmeyer escribió una serie de grandes artículos sobre cómo [las empresas están adoptando Ágil, no transformándose a Ágil](#) [Cottmeyer]. Ha ayudado enormemente a la comunidad a desambiguar la *adopción* de la *transformación*, ya que estos términos eran, y aún lo son, utilizados indistintamente. Mike hace esta distinción:

- Adopción es acerca de “Hacer Ágil”
- Transformación es acerca de “Ser Ágil”

Independientemente, Israel Gat estaba hablando sobre la relación entre Ágil y la cultura en [Cómo hacemos las cosas aquí para tener éxito](#) [Gat]. Su observación fue que la adopción Ágil desencadenaría un conflicto debido a las incompatibilidades culturales entre los grupos dentro de una empresa. Él sugiere que necesitamos ser conscientes de estas para que podamos mitigarlas. Pete Behrens ha [documentado casos de estudio](#) en el uso de la cultura como una forma de apoyar la agilidad [Behrens].

Para tener éxito necesitamos comenzar a pensar sobre **Ágil como una cultura** y no como un producto o familia de procesos.

En la siguiente sección presentaré un modelo de cultura que puede usarse para entender la cultura en su organización. Las siguientes secciones explican las distintas culturas de Ágil, Kanban y Artesanía del Software (Software Craftsmanship). En la última sección, proporciono una guía para evaluar qué tanto encaja un enfoque particular con la cultura de su organización.

Comprender la cultura a través del modelo Schneider

Necesitamos definir lo que entendemos por cultura antes de profundizar en Ágil. En esta sección, presentaré el *Modelo de Cultura de Schneider* basado en el libro de William Schneider [Schneider - [The Reengineering Alternative: A plan for making your current culture work](#)]. Aunque hay muchas maneras

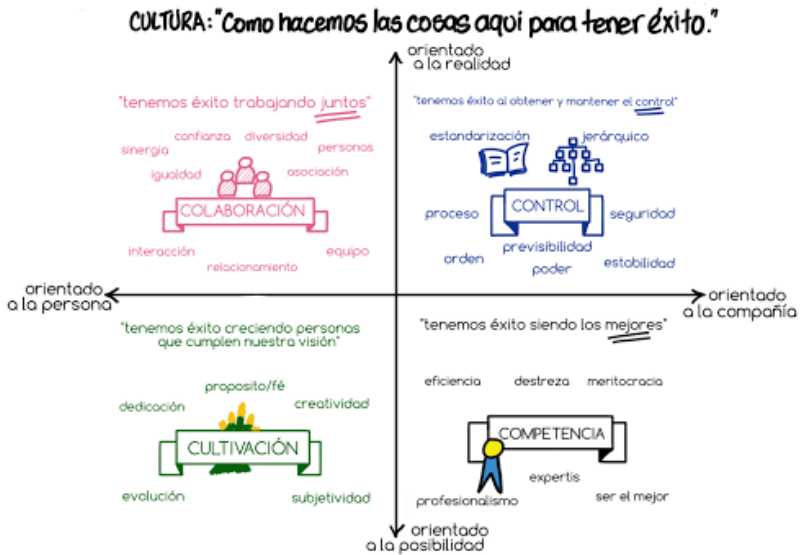
diferentes de pensar sobre la cultura corporativa, he seleccionado este modelo ya que conduce a planes ejecutables.

¿Qué es un modelo cultural? Un modelo cultural nos habla de los valores y normas dentro de un grupo o empresa. Identifica lo que es importante, así como la forma en que las personas se acercan al trabajo y entre sí. Por ejemplo, una cultura puede valorar la estabilidad y el orden. En este caso se valoran procesos claramente definidos y existe una fuerte expectativa de conformidad con el proceso más que con la innovación y la creatividad.

El modelo cultural de Schneider define cuatro culturas distintas:

1. La cultura de la *colaboración* es sobre trabajar juntos
2. La cultura del *control* es sobre conseguir y mantener el control
3. La cultura de la *competencia* es sobre ser el mejor
4. La cultura de *cultivación* es sobre el aprendizaje y el crecimiento con un sentido de propósito

El siguiente diagrama resume el modelo de cultura de Schneider. Se representan cada una de las cuatro culturas – una en cada cuadrante. Cada una tiene un nombre, una "cita descriptiva", una imagen y algunas palabras que caracterizan ese cuadrante. Por favor, tómate un momento para leer el diagrama y tener una idea del modelo y donde su encaja tu empresa.



Otro aspecto del modelo de Schneider son los ejes que indican el foco de una organización:

1. Eje horizontal: orientado a las personas (personal) vs. orientado a la empresa (impersonal)
2. Eje vertical: orientado a la realidad (actualidad) vs. orientado a la posibilidad

Esto proporciona una manera de ver las relaciones entre las culturas. Por ejemplo, la cultura de Control es más compatible con las culturas de Colaboración o Competencia que con la Cultura de Cultivación. En el modelo de Schneider, la cultura de cultivación es lo opuesto de la cultura de Control; aprender y crecer es opuesto a la seguridad y la estructura. De manera similar, la Colaboración es lo opuesto a la Competencia.

"Todos los modelos están equivocados, algunos son útiles" – George Box, estadístico. Todos los modelos son una aproximación de la realidad y es importante recordar que estamos ignorando discrepancias menores para que podamos realizar análisis y tener un discurso significativo. También, podemos desear considerar otros modelos tales como la

Dinámica Espiral para entender la evolución cultural [Beck, Cowan].

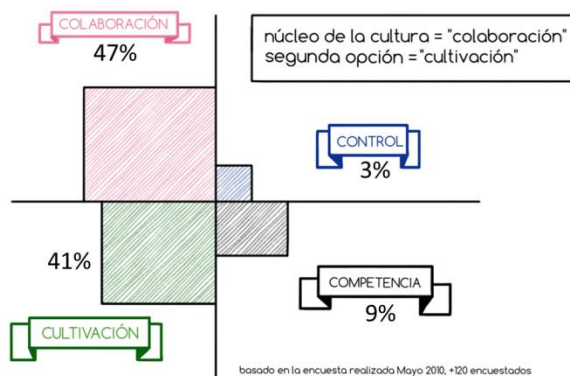
En el modelo de Schneider, ningún tipo de cultura se considera mejor que otro. Por favor, ve al libro para detalles de las fortalezas y debilidades de cada uno. Dependiendo del tipo de trabajo, un tipo de cultura puede ser la más apropiada.

Schneider sugiere que la mayoría de las empresas tienen una única cultura dominante con elementos de los otros tres cuadrantes de la cultura. Se alienta a otros elementos culturales siempre y cuando sirvan a la cultura dominante. Diferentes departamentos o grupos (por ejemplo, desarrollo vs. operaciones) típicamente tienen subculturas diferentes. Estas diferencias pueden conllevar a conflictos.

La cultura ágil es sobre colaboración y cultivación

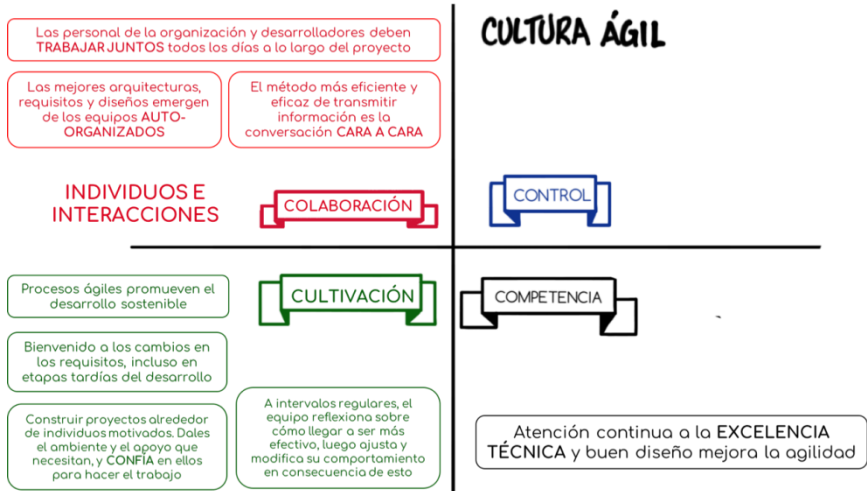
Michael Spayd ha hecho un gran servicio a la comunidad mediante la realización de una encuesta sobre la cultura de los *Agilistas* [Encuesta de la Cultura de Ágil](#) [Spayd].

Mira el siguiente diagrama para los resultados. Sus hallazgos destacados muestran que los *practicantes de Ágil* tienen un perfil de cultura particular e identificaron los elementos clave como la *Colaboración* y la *Cultivación*. Los resultados sugieren que Ágil es todo sobre la gente. Curiosamente, la encuesta incluyó Scrum, XP, así como practicantes de software que usan Kanban.



El manifiesto ágil y los principios definen la cultura ágil

El Manifiesto Ágil y los doce principios – aún después de más de quince años – siguen siendo la referencia para lo que se considera Ágil. Considera el siguiente diagrama, donde los valores y principios se asignan al modelo de Schneider.



Se puede observar que existe una alta densidad de valores y prácticas alineadas con la *Colaboración* y la *Cultivación*. Observa que no hubo elementos relacionados con la cultura de Control y solo uno relacionado con la cultura de Competencia. Esto es sorprendentemente similar al resultado obtenido por Michael Spayd en su encuesta de Agilistas.

Enfoque de este análisis (para los curiosos)

Algunos de ustedes pueden estar curiosos sobre cómo llegué a este resultado y a los que siguen.

Para cada valor o principio, analicé hasta qué punto estaba alineado con cada una de las culturas. Si había una fuerte afinidad, la asociaba con esa cultura. Por ejemplo, Colaboración con el Cliente fue muy fácil ya que identifica el éxito a través de personas que trabajan juntas. Algunos ítems parecían ser ortogonales al modelo de cultura de Schneider. Por ejemplo, el software funcionando, realmente no parecía sugerir una cultura

sobre otra. Bien podía sugerir débilmente una cultura de Competencia, pero solo un poco. Como resultado, no se muestra en el diagrama anterior. Otros ítems eran una mejor suposición basada en mi entendimiento actual.

Alexei Zhegloz me sugirió que este enfoque es como lanzar dardos en una diana. Cada valor o principio es un dardo individual. El tablero de dardos es el modelo de Schneider. Algunos dardos aterrizarán a bordo en una parte particular del cuadrante de cultura, mientras que otros se perderán por completo. Después de lanzar diez "dardos" podemos ver cómo se dispersan, pero no necesitamos preocuparnos demasiado si cualquier lanzamiento de dardo individual era exacto. Este método de análisis se utiliza para ilustrar el sesgo cultural de un sistema de pensamiento.

Estos resultados han sido validados a través de [talleres grupales](#) donde los participantes realizaron la misma actividad después de tener una explicación del modelo cultural. [Sahota "Taller de Cultura"]

El modelo cultural nos permite hacer preguntas útiles

Ágil es sobre la gente. No es una conclusión tan sorprendente: parece que todos sabemos eso.

Lo interesante es que cuando empezamos a pensar en Ágil como una *cultura específica* lo comenzamos a usar para hacer preguntas interesantes:

- ¿Cuál es la cultura en mi empresa ahora?
- ¿Qué tan bien está alineada la cultura con Ágil?
- ¿Qué problemas puedo esperar debido a la desalineación?

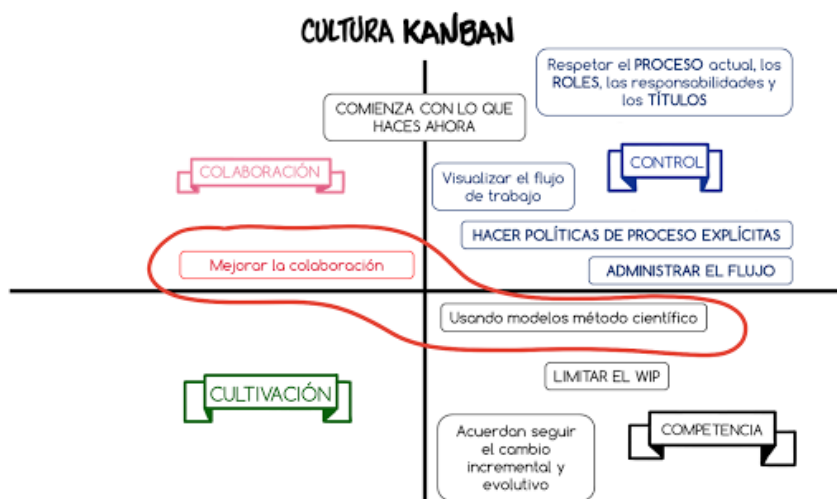
Más información sobre esto en la sección *Trabajando con tu cultura*, más adelante.

La cultura Kanban está alineada con el control

Estoy eligiendo un artículo profundo de David Anderson como base para mi análisis [Anderson – ["Principios del método Kanban"](#)]. David es posiblemente el principal líder de la escuela

Kanban/Software con su libro, una lista de correo muy activa y el *Lean Software and Systems Consortium*. Escogí este artículo ya que es un resumen conciso de los principios esbozados en su libro, [Kanban](#) [Anderson – “Kanban”].

Al igual que con el Manifiesto Ágil, he adoptado los principios Kanban y los he alineado con el modelo de cultura Schneider. Como se puede ver en el siguiente diagrama, Kanban está ampliamente alineado con la cultura de Control, con la Competencia como una influencia secundaria.



Las culturas de Control viven y respiran políticas y procesos. Kanban tiene esto en grandes cantidades. La cultura de control también consiste en crear una estructura clara y ordenada para administrar la empresa, exactamente lo que Kanban hace bien. Las culturas de control se centran en la empresa/sistema (no en las personas) y en el estado actual (no en el estado futuro). Esta es una buena descripción para el punto de partida utilizado con Kanban.

Lo que es realmente interesante desde una perspectiva de análisis cultural es el principio: mejora de manera colaborativa usando modelos y el método científico. Según el modelo de Schneider, estos dos conceptos no se mezclan puesto que son de culturas opuestas. Entonces, ¿cómo es que esto funciona? De

acuerdo con Schneider, otros elementos culturales pueden estar presentes mientras soporten la cultura base. Así que tener algo de foco en las personas está bien mientras esto soporte el control del trabajo.

La noción de cambio evolutivo o controlado también puede ser compatible con una cultura de Control si es usada para mantener la estructura y la jerarquía organizacional existentes.

Karl Scotland tiene un conjunto alternativo de principios que definen Kanban [Scotland – “*Thoughts on Kanban Thinking*”]. Es interesante ver cómo estos principios también caen en los cuadrantes de Control y Competencia del modelo.

Espera un minuto – Kanban es ágil, ¿verdad?

Mike Burrows escribió un artículo muy influyente donde argumenta que Kanban satisface cada uno de los Principios Ágiles [Burrows]. Ahora que estoy estudiando esto desde la perspectiva de la cultura, veo que esto apenas si es el caso.

Ágil y Kanban de seguro comparten una comunidad común y muchas prácticas pueden adoptarse en ambos enfoques. Sin embargo, estos están fundamentalmente promocionando perspectivas diferentes. Ágil es principalmente sobre las personas y Kanban es principalmente sobre el sistema. Sí, las personas también son importantes en Kanban pero esto es secundario al sistema.

Entonces, ¿Kanban es Ágil? Solía pensar que sí. Pero ya no más. Puedo ver ahora que la creencia – de que Kanban es Ágil – es perjudicial puesto que los sesgos culturales son diferentes.

Kanban es una buena herramienta

Algunas veces cuando comparto este análisis donde Kanban está vinculado a una cultura de Control, recibo fuertes reacciones negativas, puesto que la cultura de Control es un anatema del trabajo de conocimiento. Para evitar cualquier malentendido, me gustaría aclarar algunas cosas:

1. Me encanta Kanban y pienso que es grandioso. Necesitamos más de esto en el mundo. [Mira mi artículo](#)

relacionado donde argumenté que algunas situaciones encajan mejor en Kanban que en Scrum [Sahota – “*Scrum or Kanban? Yes!*”].

2. No estoy diciendo que las personas que usan Kanban son fanáticos del control o que prefieren el comando y control. Lo que estoy diciendo es que si tu empresa tiene una cultura de Control, entonces Kanban es una mejor herramienta para ayudar en vez de Scrum.

Por favor, ve al apéndice para una visión adicional de Kanban proporcionada por los revisores.

Kanban es un caballo de Troya o una droga de entrada

La teoría de las drogas de entrada dice que las drogas suaves (Kanban) pueden conducir a las drogas más duras (Scrum, XP). Esto es un gran metáfora porque esta teoría ha sido probada pero también ha sido desacreditada. Citando a David Anderson “apenas estamos comenzando a entender las diferencias entre Scrum y Kanban”.

Con Kanban, hay más casos documentados de equipos que colaboran espontáneamente, aprendiendo y detectando/resolviendo problemas. Esta ha sido mi experiencia también y confirmaría mi hipótesis de que Kanban es un caballo de Troya (que contiene a Ágil en su interior).

Es bueno cuando las personas trabajan para mejorar sus entornos a un paso sostenido. Muchas organizaciones no están listas para un cambio radical (aunque necesiten uno desesperadamente). Para compañías como estas, Kanban es un gran punto de inicio. Saltar directamente del sofá a una maratón (Scrum) puede causar un ataque al corazón; para muchos puede ser mejor iniciar corriendo solo alrededor de la cuadra (Kanban). Exploraremos este tema más adelante a través de una exploración de adopción y transformación.

Kanban + Ágil = Ágil

Es posible practicar un enfoque Ágil con Kanban como un punto de inicio para evolucionar el proceso. En esta situación, el foco es

en los valores y principios Ágiles donde las políticas y procesos se usan para apoyar el trabajo de las personas. Tal enfoque puede ser apropiado donde Scrum o XP no encajan por el entorno. Ver [CrystalBan](#) como una opción para integrar personas a Kanban [Scotland – “Crystallising Kanban”].

Olaf Lewitz argumenta que Kanban puede y debería usarse tal como Ágil – para desafiar el *statu quo*. Su propósito primario es proporcionar un ciclo de sentido-respuesta que pueda usarse para conducir el cambio en las organizaciones. Lewitz dice que “las personas son el sistema” y que cualquier programa de cambio debe involucrarlas como un componente central.

La artesanía de software es acerca de competencia

El ascenso del Scrum anémico ha causado consternación en la comunidad Ágil. El “tío Bob” Martin cristalizó este problema cuando acuñó el quinto valor del manifiesto Ágil de [Artesanía sobre basura \(Ejecución\)](#) [Martin – “*Quintessence*”]. Esto dio lugar a la tan necesaria comunidad de Artesanía del Software [[“Manifesto for Software Craftsmanship”](#)].

He establecido anteriormente que la comunidad Ágil se enfoca en la Colaboración y Cultivación a expensas de la Competencia. Nosotros, como comunidad de profesionales del software necesitamos prestar atención a la Competencia y a la excelencia técnica para alcanzar una sostenibilidad a largo plazo. Para más información sobre esto, consulta el [artículo](#) del Tío Bob [Martin – “La tierra que Scrum olvidó”].

El diagrama a continuación relaciona partes del Manifiesto por la Artesanía del Software con las culturas identificadas en el modelo de Schneider.



No es tan sorprendente que haya un gran foco en la Cultura de la Competencia. En esta cultura se logra el éxito siendo el mejor. Y la artesanía es sobre ser los mejores desarrolladores de software posible.

El valor de las *asociaciones productivas* se levanta por sí solo. El principal sentimiento es acerca de trabajar junto con los clientes para producir software de valor que resuelva problemas reales. No solo escribir software de manera indiscriminada.

Por qué necesitamos cuidado

La artesanía necesita existir para asegurarse de que las prácticas técnicas promovidas por XP sean usadas para apoyar el desarrollo sostenible y para no perdernos en una cultura Ágil cosmética. Cosas como: *Refactor mercilessly*², Hacer las cosas lo más simple posible que podría funcionar, Desarrollo Conducido por Pruebas (TDD por sus siglas del inglés), Desarrollo Conducido por Pruebas de Aceptación (ATDD), Integración continua, Despliegue continuo, Propiedad colectiva del código, Código limpio, etcétera.

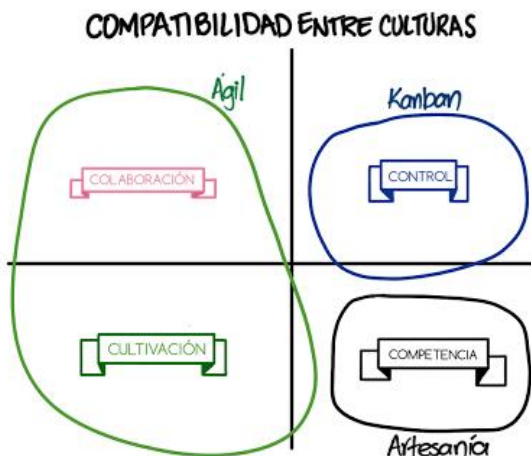
² **N. de T.** Una de las prácticas de Extreme Programming. Cuando encuentras dos métodos que lucen iguales, refactorizas el código para combinarlos.

La creación y existencia de un movimiento separado que apoye una cultura de la Competencia que exista fuera de Ágil, soporta la evaluación de la cultura Ágil como una enfocada en Colaboración y Cultivación y no en la Competencia.

Como una nota al pie final antes de dejar la cultura de la Artesanía del Software, me gustaría reflexionar que este manifiesto no refleja con precisión un aspecto clave del movimiento: *un compromiso profundo con el aprendizaje y el crecimiento* (cultura de la Cultivación). Esto es un valor que existe para apoyar la meta de la excelencia en la construcción de software.

Trabajando con tu cultura

Considera el siguiente diagrama que ilustra cómo los principios de Ágil, Kanban y la Artesanía se alinean con varias culturas. Las figuras ilustran la cultura dominante para cada uno de ellos: Ágil, Kanban y Artesanía del Software, basado en el análisis previo descrito en las secciones anteriores.



El diagrama puede usarse como una *guía* para determinar qué enfoque se *construye sobre la cultura dominante* en tu empresa.

- Cultura de Control -> Con Kanban

- Cultura de Competencia -> Con Artesanía del Software
- Cultura de Colaboración o de Cultivación -> Con aspectos de Ágil que se alinean con la cultura de la organización. Por ejemplo, la Visión y las Retrospectivas para la Cultura de la Cultivación.

No intento que esta guía se use sin considerar otros aspectos de la cultura y el contexto organizacional.

Por supuesto, muchos lectores pueden interesarse en cómo cambiar la cultura organizacional de Control a Colaboración, Cultivación y Competencia. Esto se discute en detalle en la sección sobre transformación.

Entender la cultura

El punto inicial para trabajar con tu cultura en el trabajo es entenderla. [Schneider describe una encuesta](#) que puedes hacer con las personas de la empresa [Schneider - Encuesta] y sugiere usar los resultados como un punto de partida en talleres sobre cultura con un grupo diverso del personal de la empresa. De mi propia experiencia, he encontrado que el taller por sí solo es más preciso (según lo informado por los participantes) y resulta en un entendimiento y percepción más profundos.

El gurú de la gestión, Peter Drucker dice *"La cultura... es singularmente persistente... de hecho, cambiar el comportamiento funciona solo si nos basamos en la 'cultura' existente"*. La implicación aquí es que esto no es posible con solo cambiar de una cultura de Control a una Ágil.

Una premisa central del libro de Schneider es que es esencial trabajar con la cultura actual en vez de oponerse a ella. Hay varias sugerencias para usar información cultural que guíe la toma de decisiones:

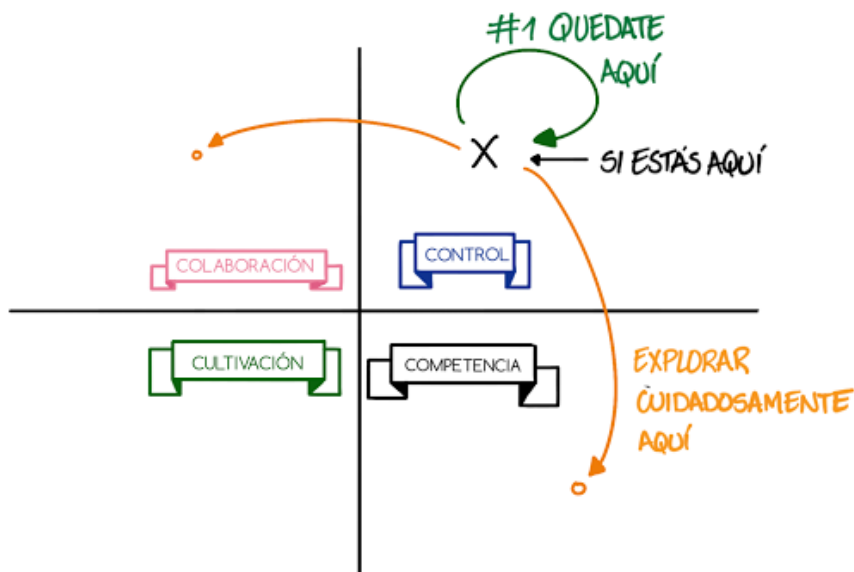
1. Evaluar los problemas clave en el contexto cultural. Algunas veces los cambios son necesarios para alinear la cultura con la cultura base.
2. Algunas veces la cultura es demasiado extrema (por ejemplo, mucha Cultivación sin ningún control - io

viceversa!) y elementos de otras culturas son necesarios para lograr un balance.

3. Considerar la posibilidad de crear interfaces/adaptadores/fachadas para soportar las discrepancias entre los departamentos o grupos.

Trabajar con otras culturas

Considera el diagrama a continuación que muestra las formas efectivas de trabajar con la cultura.



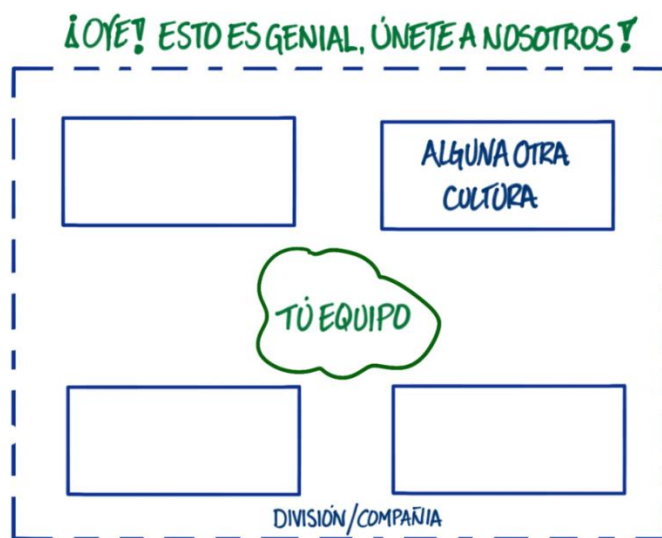
La opción #1 ilustra que la opción más fácil es trabajar con la cultura existente dominante (en este caso la de Control). La opción #2 es para explorar cuidadosamente las culturas adyacentes en formas que apoyen la cultura base del grupo. Elegir la dirección es algo que puede ser guiado por la cultura secundaria de la organización. La idea aquí es trabajar con la cultura y no luchar contra ella.

Adaptadores de la cultura

Una forma muy poderosa de pensar en presentar una cultura foránea tal como Ágil a una organización es a través del modelo

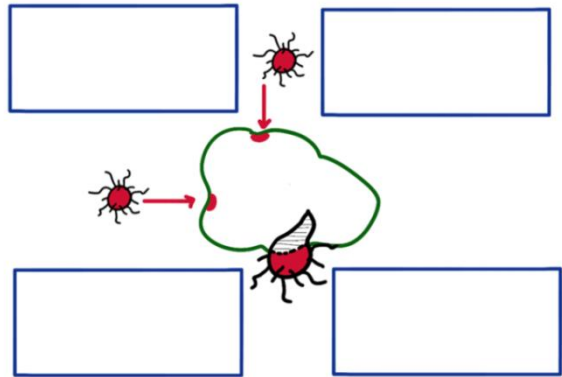
celular. Considera una transformación exitosa de un equipo o un grupo a Ágil.

Imagina que el equipo está muy emocionado sobre la nueva forma de trabajo. Puesto que este capítulo es todo sobre transformación, los miembros del equipo se encuentran en el contexto de alguna otra cultura. El equipo no está tan emocionado por todas las barreras organizacionales y límites en productividad y éxito. Entonces, lo que sucede típicamente es que ellos comienzan a presionar sobre las necesidades y requisitos de otros grupos que no están adicionando valor al equipo y a los clientes.



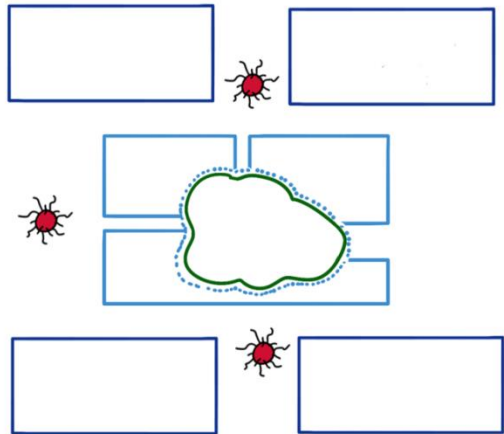
El resultado suena como película tipo B: "¡El ataque de los anticuerpos organizacionales!" En el cuerpo humano tenemos anticuerpos (Células T asesinas) que están diseñadas para eliminar elementos foráneos para mantenernos saludables. De una manera similar, las organizaciones reaccionan a la introducción de un sistema cultural foráneo como Ágil. Estos son los elementos que trabajan para preservar el *statu quo*.

ATAQUE DE LOS ANTICUERPOS ORGANIZATIVOS !



La película no tiene que tener un final malo. Un patrón común es construir adaptadores o traductores alrededor de la cultura foránea para que esta encaje dentro de la cultura global. Estos adaptadores se describen en el diagrama a continuación como figuras que rodean y protegen al equipo. En esta situación, el adaptador permite al equipo mezclarse con la cultura organizacional global y evitar el desencadenamiento de los anticuerpos.

CONSTRUIR Y MANTENER BARRERAS PROTECTORAS



En términos prácticos, el adaptador podría tomar la forma de un Plan de Microsoft Project que no tenga valor para los clientes o para el equipo pero que es requerido por la organización. Otro

podría ser que el equipo use una revisión basada en pares para el reconocimiento de méritos que todavía es realizado por el gerente ya que el sistema solo permite sus aportaciones.

¡Esto suena como algo que requiere mucho esfuerzo! ¿Vale la pena? El valor es igual a los beneficios derivados de Ágil menos el costo de mantener el adaptador. Asumiendo que hay un buen valor en el nuevo estado de funcionamiento del equipo, entonces tristemente algo de esa productividad se perderá manteniendo los adaptadores. Pero esta es una situación mucho mejor si la comparamos con ser atacados por anticuerpos organizacionales. Los adaptadores son parte del costo de hacer negocios. Como los impuestos.

Lean diferencia entre los distintos tipos de desperdicio en las organizaciones. Tipo I Muda (desperdicio) son tareas sin valor agregadas que *se requieren* en el momento actual. Tipo II Muda son tareas sin valor agregadas que pueden eliminarse inmediatamente. Mantener los adaptadores es una tarea tipo I puesto que el entorno los requiere.

Caso de estudio: en una organización estaba presentando Scrum y la PMO nos solicitó un plan de proyecto. Observé correctamente que el plan no agregaría ningún valor y me vi envuelto en una batalla con la PMO. Esto ahorró una pequeña cantidad de trabajo pero en el largo plazo creó enemigos de la transición Ágil dentro de la empresa.

Afortunadamente, el equipo fue muy exitoso y el mismo gerente actuó como adaptador. Él trabajó duro para proteger al equipo y para satisfacer todos los requisitos organizacionales externos. Después de dos años de lucha, todavía estaba en eso y se dio cuenta que se había desgastado innecesariamente.

Caso de estudio de Olivier Gourment: introduje programación par en una organización donde las revisiones de código eran obligatorias pero no querían llegar a algo como la programación par. Tan solo se las presenté como algo "mejor que la revisión de código". Una forma de ver esto es que el revisor y el desarrollador

colaboren antes en el código a revisar. Desde afuera parecía que solo hacíamos revisiones de código. La programación par es realmente algo que necesitas intentar antes de entender sus beneficios. En ese caso, se ahorró una gran cantidad de tiempo porque el framework web era nuevo para todo el equipo y los estándares necesitaban emerger.

El modelo de arriba apunta a una forma de éxito con la transformación Ágil – *es posible transformar un equipo o grupo mientras se provea cuidado y atención para satisfacer los requisitos de toda la organización*. Parece ser que la estrategia del adaptador no es sostenible en el largo plazo. Sin embargo, puede ser una estrategia factible a considerar como un primer paso antes de una iniciativa de cambio organizacional más amplia.

Joseph Pelrine tiene un debate minucioso del [problema de las discrepancias entre los equipos Ágiles y sus entornos](#) en [Pelrine]. También es una buena explicación del pensamiento en la complejidad social.

Cómo cambiar la cultura es otra historia

Cambiar la cultura es muy difícil. Más de este tema se discutirá en el próximo capítulo sobre Transformación Ágil.

Resumen

¡Felicitaciones! Ahora ya conoces el Modelo de la Cultura de Schneider – una herramienta fácil de usar para evaluar la cultura en tu empresa. Una vez que conozcas la cultura de tu empresa, estarás consciente de como influenciar muchos aspectos del trabajo diario. Más importante, puedes usar el modelo de encaje cultural para decidir cuál enfoque – Ágil, Kanban o Artesanía del Software – encajará mejor en tu organización si quieres trabajar con la cultura existente. Por supuesto, si tu interés es desafiar el *statu quo* para ayudar a construir equipos y organizaciones grandiosas, sigue leyendo.

Parte 3: guía de supervivencia a la adopción y transformación

Definiendo adopción y transformación

Adopción es un término que aplica a un producto o proceso. Por ejemplo, “estamos adoptando GoogleDocs para reemplazar Microsoft Office” o “estamos adoptando un nuevo proceso de adquisición”.

Muchas veces usamos Adopción de manera incorrecta como en “estamos adoptando Ágil”. Como hemos establecido, Ágil es un enfoque y una cultura, no puede adoptarse *per se*. De otro lado, podríamos decir con seguridad “estamos adoptando el marco de trabajo Scrum” o “estamos adoptando prácticas Ágiles”.

Transformación implica un cambio de una forma de ser a otra forma de ser. Esto es algo GRANDE. Como una oruga cambiando a mariposa. O creando un entorno donde las personas disfruten trabajar.

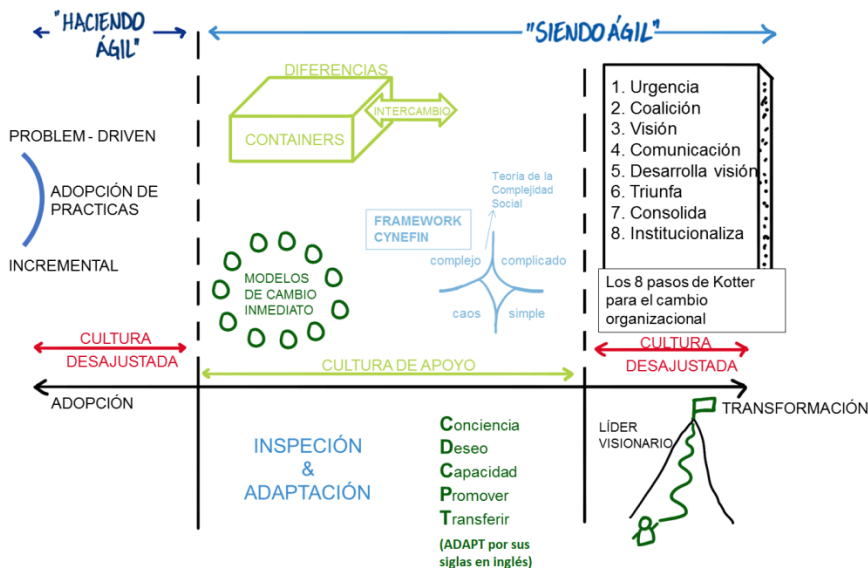
“Nos estamos transformando a Ágil” es una forma precisa de describir lo que emprendemos en entornos donde el cambio representa una variación en los comportamientos y valores. La palabra *transición* significa “movimiento, pasaje o cambio de una posición, estado, etapa, tema, concepto, etcétera, a otro”. Transición debería usarse para describir ya sea adopción o transformación. Puesto que es ambiguo, en general es mejor evitar el uso de este término.

Un marco de trabajo para entender adopción y transformación

Consideremos el siguiente marco de trabajo que nos permite analizar y planear esfuerzos de cambio efectivamente. En él hay tres categorías principales como se ilustra en el diagrama que sigue:

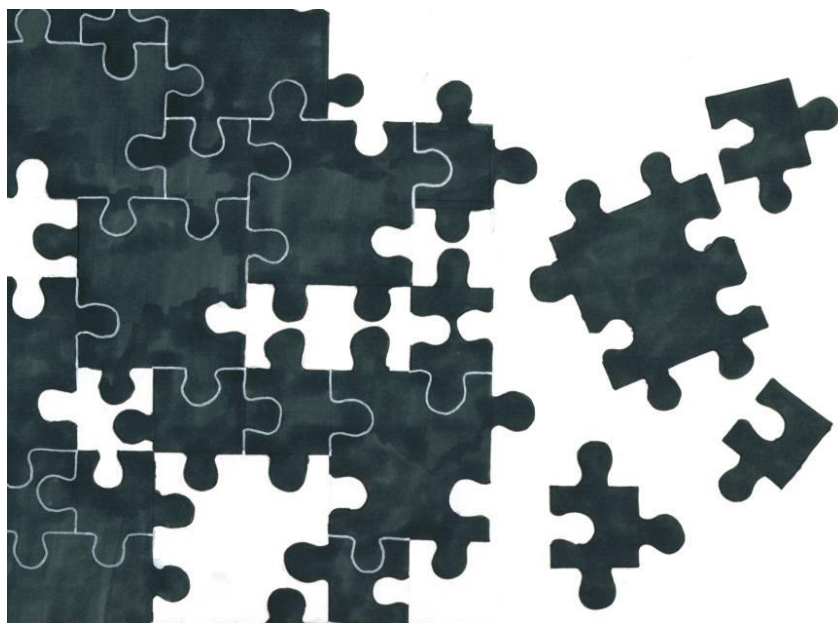
1. Adopción de Prácticas Ágiles en una cultura incompatible (izquierda)

2. Adopción y Transformación en una Cultura compatible (centro)
3. Transformación Ágil (derecha)



El diagrama muestra un rango de enfoques y en qué contexto estos son más útiles. No se trata de que esta vista sea exhaustiva sino más bien ilustrativa de cómo orientar un enfoque para adopción frente a transformación. El gráfico proporciona un marco de trabajo para pensar acerca de los diferentes enfoques y metas en el trabajo de cambio de tal forma que un agente de cambio pueda seleccionar el enfoque correcto para un contexto dado.

Adopción de prácticas ágiles en una cultura incompatible



El propósito de esta sección es explicar los enfoques para adoptar Ágil, Kanban o prácticas de Artesanía del Software en una cultura incompatible con el sistema cultural del enfoque actual. Ejemplos de estas pueden ser prácticas Ágiles (cultura de colaboración/cultivación) en una cultura de Control o prácticas de Artesanía (cultura de Competencias) en una cultura de Colaboración. El rompecabezas de la ilustración se usa para mostrar una extensión pieza por pieza de la estructura organizacional existente. Antes de embarcarse en esto, es útil considerar la variedad de perspectivas alrededor de este tipo de enfoque.

Schneider proporciona una guía para identificar *prácticas* que soportan la cultura dominante de la empresa o grupo en vez de intentar cambiarla. Él llama a esto *hacer que tu cultura funcione*.

Usar Ágil como ejemplo nos sirve para verlo como un menú de prácticas en vez de un sistema de valores. Podemos escoger iteraciones o bloques de tiempo (time-boxes) para proporcionar

más estructura y control a la entrega de proyectos. O introducir la velocidad para adicionar control empírico con el fin de mejorar la predictibilidad de entrega.

Muchos defensores de Ágil que encuentran la noción de reducirlo a un conjunto de prácticas se están perdiendo del cuadro completo. Alguien puede argumentar que Ágil es una forma de ayudar a las organizaciones a convertirse en más exitosas, no un conjunto de prácticas que puedan ir seleccionándose una a una. Desde una perspectiva cultural, Ágil es sobre alejarse de la Cultura de Comando y Control, no para encontrar formas de apoyarla.

Otro punto de vista a considerar es el de las *peticiones* [Sirajuddin]. Creo que las peticiones son una forma de comprometerse con una persona o sistema con un profundo respeto y apreciación. Por ejemplo, en vez de pensar, “Wow, este departamento realmente está hecho un desastre”, podríamos pensar “El sistema funciona lo mejor que puede en estos momentos. Las personas son capaces de cumplir con sus tareas a pesar de los muchos obstáculos”. De una postura de petición, podemos ver que quizás una organización no es capaz de aceptar o aun querer un enfoque Ágil y en cambio apoyarla en su etapa actual de aprendizaje y crecimiento (es decir, cultura).

Evita el manifiesto ágil y Scrum

Casi tan importante como qué hacer es qué no hacer. Un ejemplo clave es evitar cualquier cosa que pudiera sugerir o alentar un cambio de enfoque o cultura. ¿Por qué? En mi experiencia, es confuso, desorientador y peligroso discutir un cambio de enfoque cuando estamos adoptando prácticas. Por ejemplo, foco en colaboración profunda no juega bien cuando un grupo de software está repartido en varias partes del mundo.

Como discutimos antes, el Manifiesto Ágil es una declaración de valores que intenta formar una cultura específica. Así que es buena idea evitar mencionarlos o aun mantenerlos como una meta cuando estamos adoptando Ágil. En el mejor de los casos son irrelevantes y en el peor de los casos causarán cambios

accidentales en el comportamiento del personal que crea fricción en el entorno. Sin embargo, vale la pena hablar con el equipo de gestión sobre la cultura junto con los valores y principios Ágiles para que puedan tomar una decisión informada sobre la adopción frente a la transformación.

Scrum como una tecnología disruptiva transformadora

Scrum es una tecnología transformadora muy poderosa. Scrum está diseñado para romper con las estructuras de poder y control existentes mediante la creación de nuevos roles (Dueño de Producto, Scrum Master y el Equipo). También plantea equipos autoorganizados como el elemento fundamental de las organizaciones. Como tal, debería evitarse tanto como sea posible cuando estamos adoptando prácticas Ágiles en una cultura incompatible. La razón para esto es que por su propia naturaleza Scrum forzará la transformación cultural en vez de permitir la adopción de prácticas. Está bien usar prácticas de Scrum, sin embargo se [recomienda usar términos Ágiles planos](#) (por ejemplo, Iteración, no Sprint) como se discute aquí [Sahota - "StealthScrum"].

Lean diferencia entre *kaizen* (mejoramiento continuo) y *kaikaku* (renovación radical). Kanban promueve el kaizen mientras que Scrum es una forma de kaikaku [Sahota - "[Kanban is a Gateway Drug](#)"]. En el caso de contar con fuertes impulsores para hacer cambios radicales, entonces Scrum es una gran elección para la transformación. Sin embargo, en la adopción con una cultura incompatible no se presenta tal situación.

Patrones de adopción ágil

Otro gran recurso para adoptar prácticas Ágiles es "*Agile Adoption Patterns: A Roadmap to Organizational Success*" ("Patrones de adopción ágil: un camino al éxito organizacional") [Elssamady]. El autor promulga la adopción dolorosa de prácticas basada en malas prácticas del negocio (por ejemplo, las Características no son usadas) y malas prácticas en los procesos (por ejemplo, Falta de Visibilidad). Cada mala práctica o tipo de problema se mapea a un conjunto de prácticas Ágiles que abordan ese problema. Aquí hay un ejemplo:

Problema: la fase de aclimatación es necesaria al final del ciclo de liberación.

Prácticas aplicables: pruebas automatizadas para desarrolladores, integración continua, pruebas funcionales, estado terminado y liberación frecuente.

Esta estrategia descrita aquí es enteramente prácticas Ágiles – perfecto para adoptar Ágil en una cultura incompatible.

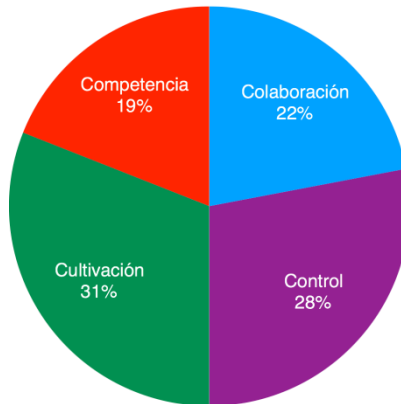
Convertirse en ágil en un mundo imperfecto

El libro *"Becoming Agile in an Imperfect World"* ("Convertirse en ágil en un mundo imperfecto") proporciona muchos consejos prácticos para adoptar Ágil [Smith & Sidky]. Los autores comienzan con la premisa de que muchas compañías no están listas para Ágil junto con una serie de dimensiones: Herramientas, Cultura, Gestión de Proyectos, Proceso de Software y Entorno Físico. Ellos abogan por la conversión a Ágil tanto como sea posible dadas las limitaciones ambientales actuales y las necesidades más importantes. Aunque también reconocen que Ágil representa un cambio en el pensamiento, apoyan una adopción incremental orientada a prácticas que es adecuada para adoptar prácticas Ágiles en una cultura no compatible.

Caso de estudio: compañía grande de servicios financieros

Consideremos la siguiente situación: un proyecto "Ágil" fuera de control en una compañía grande de servicios financieros. Las personas que trabajan en el Proyecto están en diferentes ubicaciones en Norteamérica, deben reportar a distintos sitios de la casa matriz y tienen una cultura de Comando y Control y Competencia. Las personas vieron en Ágil una forma de "lograr terminar las cosas" y no hubo apoyo organizacional para cambiar a un enfoque Ágil o para empoderar a las personas.

El resultado de la encuesta sobre cultura se muestra más adelante. Vale la pena señalar que durante una discusión grupal sobre cultura, se hizo evidente que la cultura de Comando y Control era dominante y la de Competencia, secundaria.



En el pasado (sin el entendimiento que hoy tengo de cultura), sin duda alguna hubiese buscado formas de ayudar a que el cliente fuera más Ágil o hubiera impulsado el cambio organizacional. Con seguridad, los resultados hubiesen sido desastrosos. Un escenario similar se presentó en la compañía de telecomunicaciones donde fui *coach* y ayudé a que se produjera un fracaso Ágil promoviendo el enfoque Ágil. Tengo otros ejemplos también.

Para tener éxito apliqué una adopción de contexto y dolorosa de varias prácticas – algunas de ellas eran prácticas Ágiles, otras no. Uno de los problemas fue que nadie conocía el alcance que debía entregarse en la fecha de liberación. Las prácticas Ágiles fueron: comunicación cara a cara mediante un taller de 3 días para “afinar” el proyecto. Otra fue un gráfico de trabajo pendiente (*burndown chart*), al estilo Scrum, del *backlog* a liberar en 6 semanas. Nota: con 6 semanas para finalizar, se eliminaron las Iteraciones puesto que no las estábamos siguiendo y no parecían entregar los beneficios habituales. Un ejemplo de una práctica no Ágil fue el uso de la [encuesta Gallup de compromiso de los empleados](#) para medir el desempeño de la unidad de negocio [Buckingham & Coffman].

Después de un proceso de planificación estratégico usando la [Técnica A3](#) [Sahota – “A3 Technique”] era claro que los impedimentos organizacionales tales como la estrategia geográfica y de sitio y la matriz de informes harían muy difícil cambiar la cultura de Control y Competencia de cualquier

manera significativa, aun para construir equipos pequeños ubicados en el mismo lugar que pudieran soportar este proceso. El entorno estaba tan restringido que cualquier cosa más allá de la adopción de prácticas Ágiles no era viable en ese momento.

Adopción y transformación en una cultura compatible

En esta sección consideramos lo que significa adoptar Ágil o transformarse a Ágil en un cultura compatible donde las culturas dominantes son Colaboración y Cultivación o quizás Competencia para una adopción orientada a XP. Aunque las ideas y propuestas son adecuadas para Kanban o Artesanía de Software, usaré Ágil para ilustrar las ideas clave de esta sección.

Como se discutió antes, el modelo de Schneider proporciona una lente a través de la cual ver la cultura organizacional. Una visión idealista sería confirmar la alineación cultural de la organización y proceder simplemente a adoptar prácticas ágiles bajo la suposición de que la mentalidad Ágil está plenamente respaldada por la cultura. Desafortunadamente, la situación es algo más compleja que esto. Por lo tanto, el modelo de Schneider nos ayuda a entender que estamos en este escenario, pero no proporciona más orientación.

En la Cultura Organizacional y el Liderazgo, Schein dice, "debemos evitar los modelos superficiales de la cultura y construir sobre los modelos antropológicos más profundos y complejos" [Schein, p.14]. Además describe diversas dimensiones de la cultura, tales como: costumbres, tradiciones, normas de grupo, valores comprometidos, filosofía formal, reglas del juego, metáforas base, etcétera.

Además, la cultura de un grupo es el agregado de la perspectiva de cada individuo. Por lo general, se dará el caso de que algunas personas no se ajustan a la cultura colectiva. Ágil tiende a hacer este tipo de discrepancias muy visibles y promueve ciertos tipos de comportamiento como la colaboración y la visibilidad.

En conjunto, está claro que incluso si se trabaja con Ágil en una cultura compatible, puede ser que se requiera algún nivel de

transformación individual y grupal. El propósito de esta sección es explorar estos enfoques y destacar sus beneficios y desafíos.

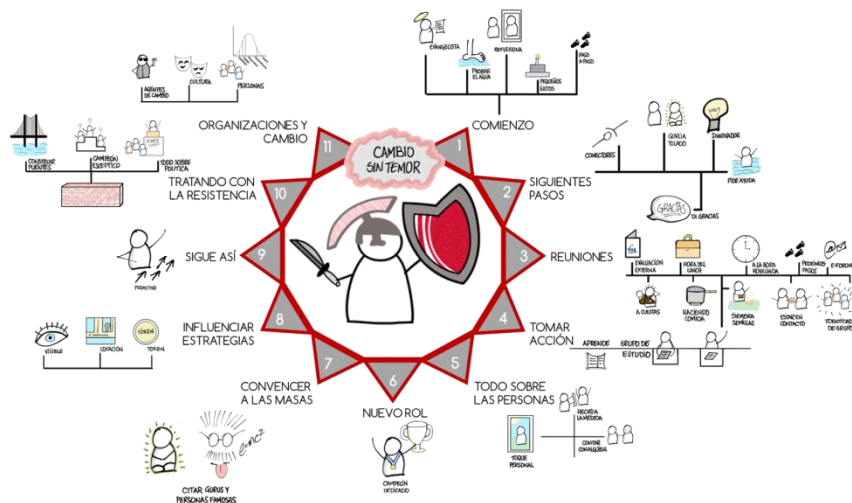
Lidera con el manifiesto ágil y Scrum

Al trabajar con una cultura que ya está alineada con los valores Ágiles, es valioso usar los valores y principios del Manifiesto Ágil como la piedra angular de la iniciativa de cambio. Cuando las personas están orientadas al propósito de la iniciativa de cambio que Ágil está apoyando (el POR QUÉ), son más capaces de evitar distraerse por los detalles del proceso (el QUÉ y el CÓMO).

Scrum juega bien en esta situación ya que es, por diseño, una tecnología de transformación disruptiva. Como hemos comentado anteriormente, representa una revisión radical de la estructura organizacional. En particular, su enfoque en los equipos autónomos es particularmente poderoso para pasar a una mentalidad Ágil.

Cambio sin miedo

El libro *Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas* (Cambio sin miedo: patrones para introducir nuevas ideas) proporciona muchas técnicas y consejos para adoptar nuevas ideas dentro de una organización [Manns & Rising]. La imagen de abajo por Mihai Iancu muestra una variedad de patrones diferentes que se pueden aplicar para apoyar la adopción de una nueva tecnología o idea. He usado estos patrones y son muy útiles – especialmente cuando nos sentimos atascados y buscando algunas ideas para ponerse en marcha. Los he incluido en el lado de adopción de la escala porque están diseñados para introducir nuevas ideas, no para transformar la cultura organizacional.



Fearless Change Mindmap de Mihai Iancu. Adaptación de Sebastián Velásquez.

Para ver esta [figura en tamaño original](#), por favor vea la adaptación de Sebastián Velásquez.

Para ver la [figura en tamaño original](#), por favor vea [Iancu].

Deb Hartmann creó un juego, [Fearles Journey](#) (Viaje sin miedo), para ayudar a las personas a aprender y aplicar estos patrones [Hartmann].

Cuándo usar los patrones de cambio sin miedo

Cambio sin miedo es una buena caja de herramientas para apoyar una iniciativa de cambio. Como tal es adecuada para apoyar la adopción Ágil o como suplemento a cualquier otra estrategia.

Inspeccionar y adaptar con el equipo de transición empresarial

El libro *The Enterprise and Scrum* (La empresa y Scrum) describe cómo una organización “hace la transición” (no la transformación) a Scrum [Schwaber]. Nótese que el enfoque no hace explícito si se trata de adopción o de transformación. Los pasos clave son los siguientes:

1. Crear un Equipo de Transición Empresarial – un equipo Scrum responsable por la transición de la organización a Scrum.
2. Crear un backlog de ítems de transición.
3. El equipo de transición ejecuta Scrum; hace inspección y adaptación para tener éxito.

Aunque se reconoce que Scrum requiere una nueva Cultura Empresarial y un enorme esfuerzo para ejecutar – el libro no contiene detalles sobre cómo hacer que esto suceda. Podríamos incluso hacer una observación cínica de que todo lo que tenemos que hacer es “inspeccionar y adaptar” nuestro camino hacia el éxito. Hasta donde sé, este es el *patrón más comúnmente aplicado* dentro de la comunidad. Véase también [*A CIO's Playbook for Adopting the Scrum Method of Achieving Software Agility*](#) (Manual del CIO para la adopción del método Scrum para lograr la agilidad del software) [Schwaber, Leffingwell y Smits].

Vale la pena destacar el uso de la palabra *transición* que, como señalé anteriormente, es ambigua con respecto a la adopción y transformación. *La vaguedad de la palabra “transición” es una gran fuente de confusión* en la comunidad de coaching Ágil alrededor de este tema.

Cuándo usar inspección y adaptación

La inspección y adaptación con un equipo de transición empresarial es un enfoque razonable para adoptar Ágil en situaciones simples. En caso de que el esfuerzo de cambio sea más exigente, entonces se debe considerar un enfoque de transformación más poderoso.

ADAPT

ADAPT es el modelo de Mike Cohn para la adopción de Scrum, por las siglas en inglés de **A**wareness (Conciencia), **D**esire (Deseo), **A**bility (Capacidad), **P**romotion (Promoción) y **T**ransfer (Transferir):

1. **Conciencia** de que el proceso actual no está entregando resultados aceptables

2. **Deseo** de adoptar Scrum como una forma de abordar los problemas actuales
3. **Capacidad** de tener éxito con Scrum
4. **Promoción** de Scrum compartiendo experiencias que nos permitan recordar y a otros ver nuestros éxitos
5. **Transferir** las implicaciones de usar Scrum a lo largo y ancho de la compañía.

Para más detalles sobre este modelo lee el libro de Mike Cohn o la [presentación](#) [Cohn – “*Succeeding with Agile*” – Capítulo 2] [Cohn – “*Adapting to Agile Keynote*”].

Es interesante observar que el modelo se está moviendo en la dirección de la transformación, pero no totalmente hacia allí. Vemos, por ejemplo, cómo esto se compara con un modelo completo de transformación, como el modelo de Kotter, donde “deseo” se reemplaza por “un sentido de urgencia”. Este último es un criterio mucho más exigente. Por ejemplo, podemos estar conscientes y desear perder peso, pero podría ser demasiado esfuerzo para que no tengamos un sentido de urgencia al respecto. Una idea que está en línea con la transformación es el reconocimiento de que la transformación es sobre individuos: “Todos los individuos necesitarán moverse a través de la etapas de Conciencia, Deseo y Capacidad”. Por otro lado, los mecanismos básicos para ejecutar este cambio están en gran medida acordes con el presentado en la sección anterior “Inspeccionar y adaptar con el equipo de transición empresarial”.

El modelo ADAPT se puede ver como un complemento al modelo Inspeccionar y Adaptar que proporciona cierta orientación sobre cómo lograr la alineación organizacional en torno a moverse hacia Ágil. Es por esta razón que se coloca más a la derecha (hacia la transformación) en el diagrama de vista general.

Cuándo usar ADAPT

ADAPT es adecuado para escenarios de adopción ágil donde el esfuerzo de cambio requerido para pasar a una mentalidad Ágil es relativamente bajo. Los esfuerzos de cambio significativos se

beneficiarían de un enfoque más explícito en este tipo de transformación.

Contenedores, diferencias e intercambios

CDI (Contenedores, Diferencias, Intercambios) es un modelo para razonar sobre cómo efectuar el cambio en un sistema complejo. No es un modelo de adopción *per se*, sino un enfoque para efectuar cambios en las organizaciones. CDI es un componente central de un enfoque integral que utiliza el pensamiento de la complejidad para el cambio organizacional [Olson y Eoyang].



CDI proporciona una manera de entender el contexto de un equipo o grupo y destaca formas de efectuar el cambio. Por ejemplo, un equipo es un contenedor muy potente para organizar al personal. Lo mismo ocurre con el entorno físico (por ejemplo, la sala de equipos). Los intercambios son puntos de interacción entre contenedores tales como correo electrónico o transacciones financieras. Diferencias como el poder o la experiencia son a menudo claves para entender la alineación y la diversidad. Esther Derby tiene una buena publicación y presentación/video sobre Patrones de Cambio Organizacional ([*Shifting Organizational Patterns*](#)) [Derby]. CDI también se discute en otros lugares como un amplificador eficaz de un esfuerzo de cambio Ágil [Cohn – “*Succeeding with Agile*”, p. 221-227].

Cuándo usar CDI

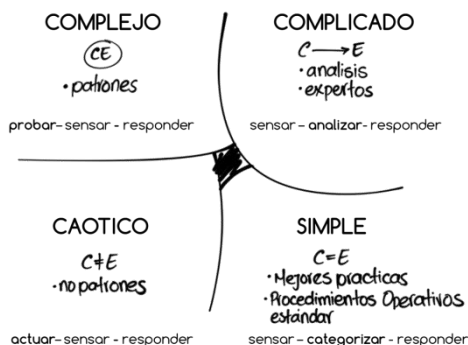
CDI ayuda a razonar sobre cómo influenciar en un sistema. Considera usar CDI como una herramienta de apoyo o de pensamiento complejo para un enfoque emergente del cambio.

El marco Cynefin

Cynefin es un marco sensorial que reconoce las diferencias causales que existen entre los tipos de sistemas y propone

nuevos enfoques para la toma de decisiones en entornos sociales complejos. Algunos sostienen que el modelo Cynefin puede usarse para ayudar a la adopción Ágil. Otros lo usan como un modelo de análisis para crear una comprensión compartida del tipo de entorno para seleccionar o tener la capacidad de seleccionar el enfoque más apropiado.

El modelo Cynefin describe cinco dominios diferentes: Simple, Complicado, Complejo, Caótico y Desorden (la



pequeña sección oscura en el centro). Los cuatro primeros se enumeran en orden de causalidad decreciente, mientras que el desorden es un espacio humano donde simplemente no sabemos en qué tipo de sistema

estamos. En un dominio simple, la causa y el efecto están directamente conectados, mientras que en un dominio caótico no hay patrones y la relación entre causa y efecto no está clara. Consideraremos los dominios Complicado y Complejo ya que son más relevantes cuando se trabaja con organizaciones.

Por ejemplo, en entornos complejos, las causas son entendibles en retrospectiva (es decir, *a posteriori*) de tal forma que un enfoque adaptativo al cambio es apropiado.

Las implicaciones para la adopción/transformación Ágil son claras – se sugiere que muchos entornos organizacionales son complejos y el enfoque de transformación necesita reflejar esta realidad, de lo contrario pueden fracasar en el intento. En un entorno complejo, no sabremos qué acciones conducirán al resultado deseado. En su lugar, necesitamos investigar el entorno, percibir el resultado de nuestra acción y luego seleccionar una respuesta apropiada. Este modelo conceptual implica que el entorno puede proporcionar mucha menos claridad en comparación con un *backlog* de transición de Empresarial.

Algunos aspectos de los contextos organizacionales son meramente complicados y susceptibles de análisis. El Pensamiento Sistémico es un ejemplo de una práctica que requiere un ambiente complicado para funcionar [Senge]. Una herramienta de análisis particularmente útil son los [diagramas causa-efecto](#) [Kniberg]. Por ejemplo, como parte de un proceso A3, hemos utilizado diagramas causa-efecto para producir un análisis significativo y los hemos usado como base para generar contramedidas [Sahota – “A3 Technique”].

John McFadyen, uno de los proponentes de modelo Cynefin, sugiere que los contextos organizacionales son normalmente dependientes de los seres humanos y casi todo lo que tocamos lo volvemos complejo. Sin embargo, muchos actuarían como si “simplemente” se complicaran ya que tienen un sesgo hacia actuar en este entorno.

El modelo Cynefin nos proporciona un lenguaje para entender y razonar sobre el tipo de ambiente en el que estamos trabajando. Aquí hay una [breve explicación en video del modelo Cynefin](#) [CognitiveEdge], así como una presentación sobre por qué es importante. Es decir, [el caso de los Sistemas Adaptativos Complejos](#) [Schenk]. Si estás interesado en usar y experimentar el modelo Cynefin, quizás debas considerar [el juego creado para este propósito](#) que usa Lego [Tomasini & Lewitz].

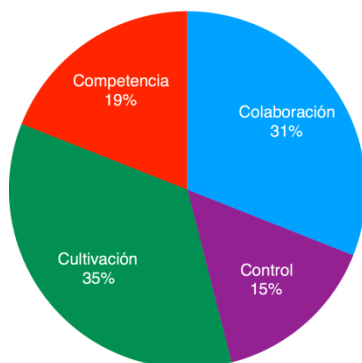
Cuándo utilizar el modelo Cynefin

El modelo Cynefin nos ayuda a razonar sobre la relación entre la causa y el efecto en un sistema y a seleccionar una perspectiva cognitiva apropiada para el trabajo del cambio. Cynefin no es un enfoque de adopción o transformación, sino más bien una herramienta para ayudar a los agentes de cambio a entender su postura y enfoque. Como tal, es complementario a otros enfoques.

Caso de estudio de adopción ágil en una cultura compatible

El propósito de este caso de estudio es ilustrar que la alineación cultural con las culturas de Colaboración y Cultivación por sí sola

no es suficiente para determinar la compatibilidad y el éxito. La organización es un extenso grupo de prácticas independientes. Como puede verse a partir de los resultados de la encuesta de cultura presentada a continuación, la empresa parece ser una candidata razonable para Ágil. Estos resultados de la encuesta fueron confirmados por un taller grupal, pero no lo que se infiere de estos.



Se pidió “mejorar” un equipo existente de Scrum y adoptar prácticas Ágiles con otros dos equipos pequeños.

Como parte de una fase de evaluación/planificación llevada a cabo antes del entrenamiento y lanzamiento del proyecto, quedó claro que una parte esencial de la cultura era el individualismo desenfrenado. Existía una cultura fuerte de heroísmo y los deseos individuales para el trabajo autónomo fueron satisfechos por la gerencia. Se hizo evidente que tal vez Scrum podría no ser una buena opción, ya que era mucho más disciplinado de lo que el entorno podría soportar en su etapa actual de madurez. Como resultado de estas y otras preocupaciones, junto con el equipo directivo decidimos utilizar parte del tiempo en un entrenamiento de dos días para introducir Kanban además de Scrum. Además, tomamos una decisión a nivel de equipo sobre si adoptábamos Scrum, Kanban o una combinación de ambos.

Al final del entrenamiento, los tres equipos seleccionaron Kanban sobre Scrum. Curiosamente, los equipos también adoptaron historias de usuario, estimación y velocidad para manejar la comunicación con las partes interesadas y para planificar y

registrar el avance de las entregas. También solicitaron un taller de trabajo en pares para apoyar el objetivo de la transferencia de conocimiento. Solo un equipo tenía un Dueño de Producto. Ningún equipo estaba listo para invertir en un Scrum Master o coach de procesos.

Transformación ágil



El verbo *transformar* significa [Diccionario Merriam-Webster]:

1. Cambiar de composición o estructura
2. Cambiar la forma o apariencia externa
3. Cambiar de carácter o condición

El verbo *transformar* significa [[Diccionario Real Academia de la Lengua Española](#)]:

1. Hacer cambiar de forma a alguien o algo.
2. Transmutar algo en otra cosa.
3. Hacer mudar de porte o de costumbres a alguien.

La imagen de una oruga transformándose en una mariposa se usa para explicar los cambios profundos que se producen con la transformación.

En el contexto del modelo de cultura de Schneider, una transformación sería *un cambio de una cultura base a otra*.

En términos ágiles, la transformación es *un cambio hacia una Mentalidad Ágil* – que implica un cambio en la cultura.

¿Es posible la transformación ágil?

Mi conjetura es que *Ágil solo no es suficiente para inducir la transformación organizacional*. Una conjetura relacionada es que los enfoques de adopción ágil discutidos en las secciones anteriores son insuficientes para la transformación organizacional.

Kotter documenta 10 grandes empresas que han transformado su cultura corporativa [Kotter, Heskett]. Por lo tanto, parece que el cambio cultural es difícil, pero posible.

¿Hay casos documentados de transformación ágil? He oído a la gente hablar de Ágil o Kanban, diciendo que estos inducen el cambio cultural. Al momento de escribir esto no conozco ningún caso de estudio que apoye alguna de estas hipótesis.

Algunas personas podrían señalar el éxito de una empresa como Salesforce.com como un ejemplo de cómo fueron capaces de cambiar su cultura. Por otra parte, el artículo [Seis errores comunes que Salesforce no cometió](#), dice que “Los líderes vieron la transformación no tanto como un enfoque completamente nuevo, sino más bien como un retorno a los valores fundamentales de la empresa” [Denning]. Por lo tanto, esto no sería un ejemplo ya que los valores en el equipo de liderazgo no cambiaron. Parece que Ágil en este caso se utilizó para abordar el desvío en la cultura causado por el crecimiento y la introducción de la gerencia de nivel medio. Recuerdo una historia similar acerca de volver a la cultura original con Yahoo, que también hizo una transición empresarial a Scrum.

Andrea Tomasini en Agile 42 y Hendrik Esser en Ericsson presentaron un estudio de caso en el Scrum Gathering 2012 en Atlanta, donde se utilizó Scrum para guiar a una unidad de negocios de 2000 personas a encontrar su camino después de eliminar las jerarquías y la relación matricial de informes. Scrum sirvió como instrumento para la sensibilización y para visualizar lo que era posible, así como para la ejecución de la transformación a Ágil. La gerencia fue impulsada a considerar el cambio por las cambiantes condiciones del mercado y las quejas, la insatisfacción y la frustración de los empleados. Así, una parte clave de la transformación se dio cuando el equipo de gestión pasó de las preocupaciones operacionales a trabajar seis meses continuos en la remodelación del futuro de la empresa. Parece que este liderazgo tipo “cruzar el océano y quemar los barcos” es clave para la transformación exitosa. En este caso, Scrum actuó como un catalizador para el cambio, pero no fue el proceso de cambio mismo.

Cirugía Radical

NUMMI fue un consorcio donde Toyota trabajó con GM para [cambiar la cultura en una planta de manufactura de GM](#) [Shook – “NUMMI”]. Considera estos fragmentos en torno al resultado y los cambios realizados:

“Hemos llevado la calidad de la planta de GM de muy mala a GM es muy buena – no solo de mala a buena o de peor a mejor – en solo un año”.

“Siempre señalé, como lo hice anteriormente, que la fuerza laboral de NUMMI era la misma fuerza de trabajo que había estado allí antes. Eso es verdad. Lo que a veces no tengo tiempo para decir es que, *es cierto que los trabajadores eran los mismos, pero los gerentes... todos los gerentes eran nuevos.* Puede que hayan sido de GM, de Toyota o contratados desde afuera, pero eran nuevos para NUMMI”.

En este caso, el cambio cultural se logró reemplazando a todo el equipo directivo. En la mayoría de los contextos esto no solo es inviable, sino también indeseable. Esto es coherente con

reportes de resistencia en los mandos medios como un obstáculo clave en la transformación.

Transformación – una persona a la vez

¿Qué significa que una organización se transforme?

Utilicemos la siguiente definición de una organización: [redes de aprendizaje de personas que crean valor](#) [Appelo – “Stoos Network”]. Una organización solo puede transformarse en la medida en que las personas en ella experimentan transformación. *Cada persona en la organización necesita avanzar en la transformación a su propio ritmo.* Cuando una organización requiere un cambio a un ritmo más rápido de lo que algunas personas pueden ofrecer, esto dará lugar a cambios de personal donde algunos salen y otros entran.

Pienso en Ágil o en cualquier otro sistema de cultura organizacional como un virus que se propaga e infecta a las personas. Haciendo coaching Ágil a equipos puedo ver cuando la gente “lo consigue” y han dado el salto a una mentalidad Ágil. La resistencia al virus Ágil (y el cambio) difiere entre organizaciones e individuos.

La transformación ágil accidental está dañando a las compañías

Antes de ir más allá, es absolutamente crítico dejar claro que la *gran mayoría de las organizaciones no quieren transformación.* Todavía no he trabajado con una empresa que entienda lo que es la transformación y la quiera. Durante el año pasado y habiendo aclarado con profesionales Ágiles lo que es y lo que representa la transformación, solo empresas muy pequeñas con liderazgo visionario estuvieron interesadas en la transformación. Generalmente se da el caso que los líderes y gerentes quisieran tener los problemas resueltos con el menor esfuerzo y riesgo posible. Y la transformación representa un esfuerzo monumental y un riesgo significativo.

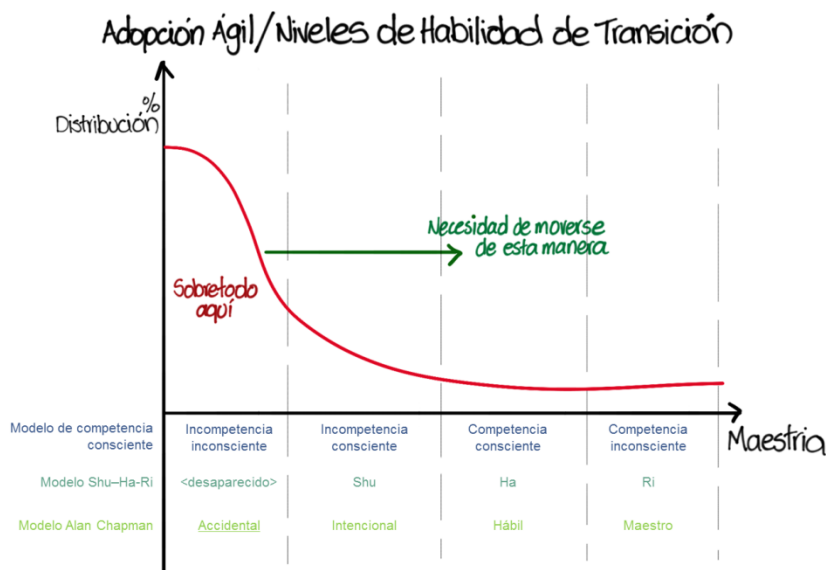
Considera el gerente típico que le gustaría adoptar Scrum para mejorar el proceso de su equipo de software. Él probablemente está pensando en Scrum como un proceso o marco de procesos

y no como un sistema de valores y mentalidad. Es poco probable que sea consciente de que Scrum es una forma de renovación radical que requiere una gestión significativa y el apoyo del personal para evitar el fracaso.

Aún más alarmante es que muchos practicantes y coaches de Ágil/Scrum aún no son conscientes de la desconexión entre lo que se entiende mal acerca de Scrum (es un proceso) y lo que realmente implica (renovación radical). Una discusión clara sobre la cultura y el marco de trabajo presentado en este libro ayudaría mucho a cerrar esta brecha.

Muchos agentes de cambio operan a un nivel de habilidad “accidental”

Sobre la base de mi investigación acerca del fracaso Ágil, es dolorosamente claro que como comunidad no tenemos suficiente claridad en torno a lo que significa adoptar o transformar a Ágil y Scrum. Sin duda muchos practicantes tienen una comprensión razonable de la mecánica (y en mucho menor grado) de la mentalidad de Ágil y Scrum. Lo que realmente falta es una comprensión de la distinción entre adopción y transformación. Considera el siguiente diagrama.



Consideremos la pregunta del nivel que los agentes de cambio Ágil tienen para “ayudar a las organizaciones con Ágil”. Podría argumentarse que muchos agentes de cambio Ágiles están solo en el nivel Shu de Shu-Ha-Ri. Sin embargo, hay un paso antes de Shu – donde no se conoce o no se tiene interés en una habilidad específica – llamado *accidental* en terminología de Chapman e *incompetencia inconsciente* en el Modelo de Competencia Consciente.

Hago la afirmación de que la gran mayoría de agentes de cambio Ágil están en el nivel accidental. Las razones clave son:

1. Fallan al entender Ágil como un sistema de cultura y valores
2. No entienden el poder disruptivo de Ágil en general y de Scrum en particular
3. No entienden la diferencia entre adopción y transformación
4. A menudo no hay un marco explícito de adopción o transformación
5. Alineación débil o falta de alineación con los objetivos de la gerencia

La línea curva representa el nivel actual de habilidad alrededor de la adopción/transformación Ágil. Ten en cuenta que la línea es especulativa ya que solo tengo información cualitativa para apoyar esta afirmación. El grueso de la comunidad está en el nivel inconsciente de incompetencia y solamente un número pequeño de miembros está más allá de esto. Aunque hay algunos líderes compartiendo ideas valiosas, no hay un mensaje coherente sobre el que la gente esté de acuerdo. Necesitamos cambiar la curva hacia la derecha. Mi esperanza es que este libro ayude.

Los días donde nosotros como comunidad pretendíamos que Ágil era lo mejor desde el pan rebanado y lo dejábamos caer en cualquier compañía terminaron. Los datos de fracasos simplemente no apoyan esta noción. Consideremos ahora algunos modelos que realmente ayudan con la transformación Ágil.

Modelo de Kotter para el cambio organizacional

Transformar verdaderamente una organización requiere de energía constante y consistente durante un largo período de tiempo. Kotter describe los 8 pasos que necesitan darse en secuencia para establecer un cambio real, duradero y positivo. Estos pasos se han observado en una diversidad de compañías en los últimos 20 años:

1. Establecer un sentido de urgencia
2. Formar una coalición
3. Desarrollar una visión clara
4. Comunicar la visión
5. Empoderar a otros para que actúen sobre la visión
6. Planear para asegurar triunfos a corto plazo
7. Consolidar mejoras y producir más cambios
8. Institucionalizar los nuevos enfoques



El modelo es poderoso pero difícil de ejecutar. Por ejemplo, los criterios propuestos para un *sentido de urgencia* es que el 75% de la gerencia realmente crea que el statu quo es inaceptable. En mi experiencia, la gerencia puede querer y creer en Ágil, pero se queda muy por debajo de este criterio. Cuando los practicantes ágiles con lo que hablo entienden plenamente este "criterio mínimo" se entristecen porque saben que las empresas con las que trabajan están muy lejanas a este criterio. Este efecto ayuda a explicar los altos niveles de fracaso que se experimentan hoy en día.

Considera una meta personal como hacer ejercicio. Tal vez quiera cuidar mi cuerpo. Sé que es una buena decisión para mi salud. Sé que tendré más energía si hago ejercicio. Es posible que no quiera las consecuencias negativas del exceso de peso y los riesgos para la salud. Pero eso no me saca del sofá para salir a correr. Para tener éxito en el mejoramiento de mi salud tengo

que reconocer que el *statu quo* ya no funciona para mí y comprometerme a una inversión sostenida en mi salud.

Otro aspecto clave del modelo es que no es posible hacer progresos reales a menos que cada paso se complete en orden. Por lo tanto, sin un sentido de urgencia un esfuerzo de cambio está condenado al fracaso. Para saber más, por favor mira el libro de Kotter [Leading Change](#) [Kotter]. También, Olivier Lafontan tiene el [Juego de cartas para implementar Kotter](#) (de gran estilo) si estás interesado en usar este modelo [Lafontan].

Las implicaciones de este modelo en la transformación Ágil son sorprendentes. El modelo indica que debe haber un esfuerzo de cambio explícito y bien apoyado para tener éxito. Muchas sugerencias de transición mencionan la necesidad de un “fuerte apoyo de la gerencia”, pero el llamamiento a la urgencia es un requisito mucho más claro y convincente.

En mi entrenamiento de certificación como Scrum Master (CSM) en 2004, Ken Schwaber habló de compañías que estaban en una situación realmente desesperada (por ejemplo, la supervivencia de la empresa) como buenos candidatos para la adopción de Scrum ya que no tenían nada que perder. Es evidente en tales circunstancias que el primer paso – un sentido de urgencia – estaría plenamente satisfecho. Tristemente, con frecuencia se da el caso de estos días en que Scrum es “adoptado” en organizaciones que carecen de este sentido de urgencia.

En mi experiencia, muchos agentes de cambio Ágil han hecho un mal servicio a nuestra industria involuntariamente, *llevando a cabo una transformación sin comprar o comprender totalmente las consecuencias organizacionales*. Creo que la abrumadora mayoría de agentes de cambio Ágiles están tratando de hacer el bien en el mundo. Para mí, sé que ha habido muchas ocasiones en las que he querido que el cliente se mueva completamente a Ágil para que la gente se empodere y pueda producir grandes resultados. Pero este era mi deseo y mi sueño, no el de los clientes. La desconexión entre las buenas intenciones y la transformación accidental ayuda a entender una causa raíz de

los muchos fracasos que estamos viendo con la transformación Ágil.

Liderazgo transformacional

Edgar Schein habla sobre las formas clave en que los líderes incorporan la cultura en la organización [Schein]. En su modelo, los principales mecanismos de inclusión son:

- Lo que los líderes prestan atención, miden y controlan regularmente
- Cómo reaccionan los líderes a incidentes críticos y a las crisis organizacionales
- La forma cómo los líderes distribuyen o asignan los recursos
- Modelación deliberada de roles, enseñanza y coaching
- Cómo los líderes dan premios y estatus
- Cómo los líderes reclutan, seleccionan, promueven y excluyen

Es posible que un líder en cualquier nivel de una jerarquía administrativa introduzca la transformación dentro del alcance de su control. Es fundamental que los líderes de transformación dejen claro que todos en el sistema tendrán que cambiar comportamientos o dejar que se produzca la transformación.

“Ágil es sobre las personas y como tal estas tienden a ser los mayores obstáculos. Necesitaremos tener serias conversaciones en algún momento si queremos ser Ágiles”. – Johnny Scarborough

Caso de estudio: en una gran compañía financiera, en el primer día de mi trabajo tuve una franca conversación con el VP que me contrató. Le indiqué que el equipo con el que me estaba pidiendo que trabajara era un sistema complejo y que él formaba parte de ese sistema. Como consecuencia yo tendría que darle retroalimentación directa sobre cómo sus acciones estaban o no estaban apoyando al equipo. Él estuvo de acuerdo y probé su

apertura al día siguiente. Pasó la prueba y desarrollamos una gran relación de trabajo. Como se vio después, él estaba listo para hacer lo necesario para apoyar el enfoque Ágil, pero al final, la organización no estaba lista.

¡Líderes, Sean (Ágiles) Primero!

Jon Stahl reporta un enfoque llamado [Agile From the Top Down: Executives & Leadership Living Agile](#) [Stahl]. Pienso en ello como en *cómo incubar el liderazgo transformacional*. Los líderes van primero haciendo lo siguiente:

- Vivir los valores
- Liderar mediante el ejemplo
- Buscar entender completamente su cultura
- Ser tan transparente como los equipos que lideran

Antes de embarcarse en una transformación ágil, Jon presenta un video que [muestra un ambiente de alta creatividad](#) para ilustrar la mentalidad Ágil [ABC Nightline]. Luego les pregunta a los ejecutivos:

- ¿Es esto lo que realmente quiere?
- ¿Está preparado para cambiar su propio comportamiento para apoyar esto?
- ¿Está dispuesto a ir primero?

Retiro de Liderazgo Temenos

Temenos es el nombre dado por Siraj Sirajuddin para un retiro intensivo que ayuda a la gente a entender sus visiones personales más profundas y cómo quieren influir en los aspectos organizativos, sociales y familiares alrededor de sus vidas. El corazón del taller es reconocer y apreciar a nosotros mismos y a los demás como seres humanos. Una idea central es que un equipo de liderazgo necesita mantener su propia salud y funcionamiento como un objetivo primario. Al igual que el enfoque de John Stahl, esto lleva a los líderes a “ser el cambio que quieren ver”. El principal punto de diferencia es que

Temenos abre el camino para tener un cambio en la mentalidad en un período de tiempo muy corto.

Otros enfoques al cambio organizacional

No se pretende que este libro cubra completamente todos los enfoques conocidos para el cambio organizacional que se utilizan dentro de la comunidad Ágil. Dicho esto, esta sección servirá como una guía de lectura muy breve para aquellos interesados en explorar aún más.

- Bob Marshall ha creado un modelo que describe un camino evolutivo para las organizaciones hacia una mayor eficacia llamada *rightshifting* que se caracteriza por la mentalidad predominante [Marshall].
- Jurgen Appelo tiene un gran juego de diapositivas y un folleto sobre [cómo cambiar el mundo](#) [Appelo]. En él describe un supermodelo compuesto de cuatro modelos sobre 1) interactuar con el sistema, 2) cuidar a las personas, 3) estimular la red de adopción y 4) cambiar el entorno. Esto incluye el modelo: Planear-Hacer-Validar-Actuar y el modelo Chasm de Moore. Es interesante notar que él contrasta esto con otros modelos de cambio como *Fearless Change and Switch* [Heath].

¿Qué sigue?

Como comunidad, nuestro entendimiento de Ágil y sus implicaciones es un proceso en marcha y en evolución. Este libro es un primer paso para entender los sesgos culturales clave de Ágil, Kanban y la Artesanía del Software. He presentado una guía para trabajar con la cultura existente así como un marco de trabajo para el entendimiento de enfoques clave de adopción y transformación.

Lista de chequeo para agentes de cambio

Las listas de chequeo se usan normalmente para evitar los errores de rutina. Más adelante hay una lista de chequeo para la adopción y transformación Ágil. Esta lista es tanto para agentes de cambio externos como internos. Para un agente de cambio interno, el cliente es el grupo que está ayudando a adoptar o a transformarse a Ágil.

1. Sé cuál es el problema que mi cliente me pide resolver.
2. Entiendo las culturas dominante y secundaria, así como las fuerzas motrices en el entorno del cliente.
3. Me he puesto de acuerdo con el cliente sobre los objetivos y el enfoque – sólo adoptando prácticas o transformando también la cultura.
4. Estoy siguiendo un enfoque explícito de adopción / transformación.
5. Mi cliente tiene un buen entendimiento de las implicaciones del enfoque propuesto.
6. Estoy de acuerdo con mi cliente sobre el alcance de personas incluidas e impactadas.
7. Mi cliente está completamente comprometido en llevar a cabo los cambios requeridos y tiene el soporte organizacional necesario para realizarlos exitosamente.
8. El área de influencia y control de mi cliente es suficiente para hacer posible el éxito.

9. Mi cliente entiende que cuando se trabaja con un sistema complejo, el camino a seguir es una propiedad emergente que no se puede definir con anticipación.

Referencias

ABC Nightline. IDEO Shopping Cart, 1999, YouTube, Web, <http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=M66ZU2PCicM>.

Anderson, David. The Principles of the Kanban Method. Web. 10 Dic. 2010.
<http://agilemanagement.net/index.php/Blog/the_principles_of_the_kanban_method>.

Appelo, Jurgen. How to Change the World (diapositivas). Web. 2011. <<http://www.noop.nl/2011/09/how-to-change-the-world.html>>

Appelo, Jurgen. How to Change the World. Lulu. Libro electrónico. 2012.

Appelo, Jurgen. Stoos Network (part 3): Core Idea. Web. 10 Enero. 2012.

<<http://www.noop.nl/2012/01/stoos-network-part-3-core-idea.html>>.

Beck, Don Edward., y Christopher C. Cowan. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change. Oxford: Blackwell, 2006. Impreso.

Behrens, Pete. The Culture of Agility, Web. 2011,
<<http://trailridgeconsulting.com/culture-of-agility.html?view=slide>>.

Block, Peter. Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2000. Impreso

Buckingham, Marcus y Coffman, Curt. First, Break All the Rules, What the World's Greatest Managers Do. Simon & Schuster, 1999. Impreso.
<http://www.studergroup.com/newsletter/Vol1_Issue1/gallups12questions.htm>.

Burrows, Mike. Kanban and the Twelve Principles of Agile Software. Positive Incline. Web. 21 Jun. 2010.

<<http://positiveincline.com/?p=727>>.

CognitiveEdge. "The Cynefin Framework." YouTube. YouTube, 11 Julio 2010. Web. 09 Mar. 2012.

<<http://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8>>.

Cohn, Mike. Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley, 2010. Impreso.

Cohn, Mike. ADAPTING to Agile for Continued Success (Charla principal). Web. 2010.

<<http://www.mountangoatsoftware.com/presentations/137-adapting-to-agile-for-continued-success-keynote>>.

Cottemeyer, Mike. Untangling Adoption and Transformation. Web. Enero. 2011.

<<http://www.leadingagile.com/2011/01/untangling-adoption-and-transformation>>.

Denning, Steve. "Six Common Mistakes that Salesforce.com Didn't Make." Web. 18 Abril. 2011.

<<http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/04/18/six-common-mistakes-that-salesforce-com-didnt-make/>>.

Derby, Esther. "Shifting Organizational Patterns." Web. Marzo. 2011.

<<http://www.estherderby.com/2011/03/shifting-organizational-patterns.html>>.

Elssamadisy, Amr. Agile Adoption Patterns: A Roadmap to Organizational Success. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley, 2009. Impreso.

Fowler, Martin. "Semantic Diffusion." Web. 14 Dic. 2006.

<<http://martinfowler.com/bliki/SemanticDiffusion.html>>.

Gat, Israel. "How We Do Things Around Here in Order to Succeed." Web. Agosto. 2010.

<<http://www.agilitrix.com/2010/08/how-we-do-things-around-here-in-order-to-succeed/>>.

Hartmann, Bob. "Doing Agile Isn't The Same As Being Agile." SlideShare. Web. 12 Feb. 2010.

<<http://www.slideshare.net/lazygolfer/doing-agile-isnt-the-same-as-being-agile>>.

Hartmann, Deborah. Fearless Journey.

<<http://fearlessjourney.info/>>.

Heath, Chip y Heath, Dan. Switch: How to Change Things When Change Is Hard. 2010. Impreso.

Iancu, Mihai, Web. <<http://agilitrix.com/wp-content/uploads/2010/03/Fearless-Change-Mindmap-by-Mihai-Iancu.jpg>>.

Kotter, John y Heskett, James. Corporate Culture and Performance. 1992. Impreso.

Kotter, John P. Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School, 1996. Impreso.

Kniberg, Henrik. Cause-Effect Diagrams. Web. 09 Mar. 2012. <<http://blog.crisp.se/2009/09/29/henrikkniberg/1254176460000>>.

Lafontan, Olivier. "Card Decks for Agile Transitions." Web. 08 Junio. 2010. <http://leanpizza.net/?page_id=63>.

"Manifesto for Agile Software Development." Web. 2001 <<http://www.agilemanifesto.org/>>.

"Manifesto for Software Craftsmanship." Web. 2009. <<http://manifesto.softwarecraftsmanship.org/>>.

Manns, Mary Lynn, y Linda Rising. Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas. Boston: Addison-Wesley, 2005. Impreso.

Marshall, Bob. The Marshall Model of Organisational Evolution. Web. 2010

<<http://fallingblossoms.com/opinion/content?id=1006>>

Martin, Robert. "Quintessence: the Fifth Element for the Agile Manifesto." Web. 14 Agosto. 2008.

<<http://blog.objectmentor.com/articles/2008/08/14/quintessence-the-fifth-element-for-the-agile-manifesto>>.

Martin, Robert. "The Land that Scrum Forgot." Scrum Alliance. Web. 14 Dic. 2010. <<http://www.scrumalliance.org/articles/300-the-land-that-scrum-forgot>>.

Mayer, Tobias. "The People's Scrum." Web. 06 Dic. 2009 <<http://agileanarchy.wordpress.com/2009/12/06/the-peoples-scrum/>>.

Mayer, Tobias. "Scrum: A New Way of Thinking." Web. 22 Mar. 2008. <<http://agileanarchy.wordpress.com/scrum-a-new-way-of-thinking/>>.

Merriam-Webster Dictionary, Web.2012. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/>>.

Moore, Geoffrey A. Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers. New York, NY: HarperBusiness Essentials, 2002. Impreso.

Olson, Edwin y Eoyang, Glenda. Facilitating Organizational Change: Lessons from Complexity Science. Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001. Impreso.

Pelrine, Joseph "InfoQ." : Dealing With the Organizational Challenges of Agile Adoption. Web. 09 Mar. 2012. <<http://www.infoq.com/presentations/Agile-Adoption-Joseph-Pelrine>>.

Sahota, Michael. "A3 Technique". Serious Problems? Use A3 Technique to Nail 'em! <<http://agilitrix.com/2010/07/use-a3-technique-to-solve-serious-problems/>>

Sahota, Michael. Kanban is a Gateway Drug. Web 2010. <<http://agilitrix.com/2010/06/kanban-is-a-gateway-drug>>

Sahota, Michael. Scrum or Kanban? Yes! Web. May. 2012. <<http://agilitrix.com/2010/5/scrum-or-kanban-yes/>>.

Sahota, Michael. Vacation Stealth Scrum. Web. May. 2005. <<http://www.slideshare.net/mobile/michael.sahota/vacation-stealth-scrum>>.

Sahota, Michael, Workshop Results on Culture. Web. Noviembre 2011, <<http://agilitrix.com/2011/11/workshop-results-on-culture/>>

Scarborough, Johnny, 2011, Private communication

Schein, Edgar. Organizational Culture and Leadership. Impreso. 1996.

Schenk, Mark. The Case for Complexity. Web. 16 Julio. 2009. <http://www.anecdote.com.au/archives/2009/07/the_case_for_co.html>.

Schneider, William E. The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Pub., 1994. Impreso.

Schneider, William. Schneider Culture Survey. SurveyMonkey. Web. <<http://www.surveymonkey.com/s/VVNT5FB>>.

Schwaber, Ken. The Enterprise and Scrum. Redmond, WA: Microsoft, 2007. Impreso.

Schwaber, Leffingwell y Smits: A CIO's Playbook for Adopting the Scrum Method of Achieving Software Agility. Web. Publicado 2005. <http://www.leffingwell.org/Document_Store/CIO_Playbook_For_Adopting_Scrum_080805.pdf>.

Scotland, Karl. Thoughts on Kanban Thinking. Web. Dic. 2011. <<http://availagility.co.uk/2011/12/03/thoughts-on-kanban-thinking/>>.

Scotland, Karl. Crystallising Kanban with Properties, Strategies and Techniques. Web. Agosto. 2011. <<http://availagility.co.uk/2011/08/03/crystallising-kanban-with-properties-strategies-and-techniques/>>.

Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 2006. Impreso.

Shook, John. "How NUMMI Changed Its Culture." Lean.org. Web. 30 Sept. 2009.

<<http://www.lean.org/shook/displayobject.cfm?o=1166>>.

Shook, John. Managing to Learn: Using the A3 Management Process to solve problems, gain agreement, mentor and lead. Web. July. 2010. Lean Enterprise Institute and Ocap (in Canada).

Sirajuddin, Siraj. Private communication. 2010.

Smith, Greg, y Ahmed Sidky. Becoming Agile: --in an Imperfect World. Greenwich, CT: Manning, 2009. Impreso.

Spayd, Michael. Agile & Culture: The Results. Web. 06 July. 2010.

<http://collectiveedgecoaching.com/2010/07/agile_culture>

Stack Overflow, Is Agile Development Dead? Web. 19 Nov. 2008, <<http://stackoverflow.com/questions/301993/is-agile-development-dead>>.

Stahl, Jon. Agile From the Top Down: Executives & Leadership Living Agile.SlideShare. Web. 09 Agosto. 2011.

<<http://www.slideshare.net/LeanDog/agile-from-the-top-down>>.

Thomas, Dave, "Dave Thomas Unplugged" Web. Agosto. 2010.

<<http://agilitrix.com/2010/08/agile-2010-keynote-by-dave-thomas>>.

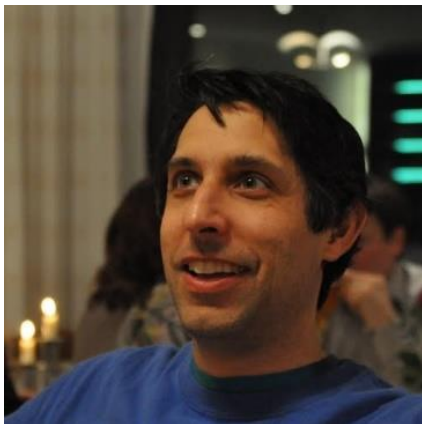
Tomasini, Andrea y Lewitz, Olaf. "Cynefin Lego Game." Web. 25 Dic. 2011. <<http://www.agile42.com/blog/2011/12/25/cynefin-leg-game/>>.

VersionOne, State of Agile Development Survey Results. Web. 09 Mar. 2012.

<http://www.versionone.com/state_of_agile_development_survey/11/>.

Wikimedia Foundation. "Hype Cycle." Wikipedia. 08 Mar. 2012. Web. <http://en.wikipedia.org/wiki/Hype_cycle>.

Sobre el autor



"Como consultor principal de Agilitrix, mi misión es crear una diferencia en la vida de las personas y en las compañías con las que trabajo. A pesar de ser un líder de opinión, de que uso enfoques innovadores y una amplia gama de herramientas, mi principal fortaleza es la energía y pasión que ofrezco como artista del cambio para ayudar a mis clientes a lograr

sus metas. Por supuesto que la meta es mejorar, pero lo podemos lograr con una sonrisa en el rostro de todos".

Con roles como Coach Ágil/Lean, Consultor y entrenador en Toronto, trabajo con compañías para acelerar la entrega de valor.

Con equipos de software esto puede incluir la presentación de marcos de trabajo modernos como Scrum o Kanban. Ayudo a los gerentes de productos para que colaboren con los interesados y los clientes para obtener resultados geniales a través de Juegos de Innovación (*Innovation Games®*).

Grupos operacionales pueden beneficiarse más de la aplicación de prácticas Lean como Flujo de Cadena de Valor, Kaizen y Kanban para mejorar la eficiencia.

Mi pasión en el momento está alrededor de usar juegos para desatar la creatividad y lograr resultados disruptivos. Adicionalmente a una variedad de juegos y simulaciones, también tengo entrenamiento en StrategicPlay® con Lego® SERIOUS PLAY® para la resolución de problemas fuertes. También facilito talleres con formato Open Space para unir grandes grupos en torno de problemas difíciles.

Sobre los Traductores

Jorge Abad



Ingeniero Civil, Especialista en Desarrollo de Software y Magister en Informática, con más de 15 años en la industria del software, en la cual me he desempeñado como consultor, gerente de proyectos, gerente de calidad, Scrum Master y en los últimos años como *Agile Coach* de equipos y organizaciones.

Apasionado de la agilidad, la construcción de productos de software y por encontrar formas en que los trabajadores de conocimiento logren resultados sorprendentes. Comparto continuamente mis experiencias en www.lecciones-aprendidas.info, actualmente me desempeña como *Regional Agile Coach* en una Multinacional y soy miembro activo de la comunidad Ágiles Colombia y Ágiles Latinoamérica. Mi propósito como Agile Coach es lograr que los equipos y organizaciones logren resultados sorprendentes.

LinkedIn www.linkedin.com/in/jorgeabad/ Twitter [@jorge_abad](https://twitter.com/jorge_abad)

Leonardo Agudelo



Padre y esposo. Ingeniero de sistemas y especialista en ingeniería de software. Durante los últimos 13 años me he dedicado al desarrollo de software desde diferentes roles. Desde 2011 soy un agilista convencido y promuevo transformaciones ágiles en cada equipo y compañía en la que he tenido la oportunidad de intervenir. Participo activamente en la comunidad ágil colombiana como expositor y organizador de eventos. Actualmente me desempeña como facilitador del proceso de transformación organizacional hacia la agilidad y lo digital en una gran compañía del sector financiero.

Lucho Salazar



Coach, Consultor, Facilitador en métodos ágiles de software. Autor de los libros "**Asuntos de la Ingeniería de Software**", [Volumen I](#) y [Volumen II](#). Autor de [User Story Conversation Canvas](#), una herramienta para conducir conversaciones sobre historias de usuario y gestión Ágil de requisitos. Traductor al español de la [guía oficial de Scrum](#) y de la [Guía oficial de Nexus](#), el exoesqueleto para escalar Scrum, de Ken Schwaber. Traductor de los libros "[Casos de Uso 2.0](#)" y "[La Esencia de la Ingeniería del Software](#)" de Ivar Jacobson y otros. He publicado artículos en [Pulse de LinkedIn](#), [Scrum Alliance](#), [Líder de Proyectos](#), [Proiectus.es](#), entre otros. He escrito una serie de artículos tanto técnicos como literarios y afines y he participado en talleres y foros de literatura. Mi libro de poemas [Ansiedad de un Naufragio](#) fue publicado en 2009. Comparto mis experiencias en <http://www.gazafatonarioit.com>. Twitter: @luchosalazarc.

Sebastián Velásquez



Ingeniero de sistemas con énfasis en sistemas de información, enamorado de las metodologías ágiles y en como potencializar personas para crear grandes equipos. Con más de 10 años de experiencia profesional, trabajé inicialmente en el área comercial de empresas desarrolladoras de software y desde ese rol vi la importancia y el impacto positivo de la Agilidad en los proyectos en los que participaba. Mi experiencia en los últimos años la he tenido como Scrum Master y Agile Leader. Me he involucrado en varios proyectos en su mayoría en el sector financiero. Comparto mis vivencias y puntos de vista en mi blog <https://sebaslablog.wordpress.com/> y también a través de mi cuenta de twitter @sebasla y mi perfil de LinkedIn <https://www.linkedin.com/in/sebasla/>.

Apéndice I

Visiones y opiniones alternativas

Esta sección provee una voz a personas que mantienen miradas alternativas a las presentadas en el libro.

Sirve para recordarnos, como Henrik lo señalaba en el prefacio, que nadie tiene todas las respuestas y que necesitamos pensar por nosotros mismos.

La cultura como contexto para la adopción y transformación ágil

Por Olaf Lewitz

El contexto es más que la cultura

Concuerdo completamente con que para “sobrevivir a una transformación ágil” debemos poner más atención a la cultura. Sin embargo, centrarse en la cultura como el desafío más importante que enfrenta una transformación ágil es arriesgado. La cultura es tan solo un aspecto del contexto, del sistema en el que trabajamos, otros son la mentalidad prevaleciente (ad-hoc, analítica, sinérgica, caótica), la condición del negocio, la “situación” técnica (deuda técnica, excelencia técnica...), la situación organizacional (silos, desvertebración...). Saber cuál de estos (la lista no está completa) es el reto más importante para su transformación ágil depende de su contexto y sus objetivos.

Lo que me dirige a mi suposición para el reto #1: objetivos equivocados. Muchas organizaciones que intentan una transformación/transición ágil lo hacen por razones equivocadas (costos, hacer las cosas incorrectas de la manera correcta), desestiman los efectos en la gente cuando les dejan accionar libremente o fallan completamente en entender en primer lugar el por qué y el cómo trabaja Ágil.

Ágil no es una buena/mejor práctica

Ágil es un modo de encontrar una solución emergente en un dominio complejo. Es un enfoque evolucionista para la

innovación y el crecimiento, respetando a las personas que crean valor. Bien llevado a cabo, inspira y facilita una transformación de la mentalidad y de la cultura de las organizaciones que trabajan con el conocimiento. Un catalizador es la adopción de ciertas (buenas) prácticas como una reunión diaria y un tablero visual. Estas adopciones cambian la forma en que las personas colaboran y las inspira a repensar su lugar de trabajo. Nuevas prácticas emergen si este proceso de mejoramiento continúa. Estas nunca serán similares en dos organizaciones diferentes. Ágil no se puede estandarizar.

Indicadores para la selección del método

Hay un montón de aspectos de un sistema que podrían influenciar tu elección de un “sabor” de ágil (Scrum, Kanban, XP...) como punto de partida. El modelo de negocio para el servicio o producto desarrollado es el factor principal que tomo en consideración, pero hay muchos otros.

Deberías interesarse en la cultura, sopesar las influencias contrastantes en ella (siempre veo una combinación de los cuatro tipos del modelo de Schneider) y tener una apreciación de las posibles disonancias. Como ágil reta el *statu quo*, deberías conocer a lo que te estás enfrentando. Enfrentar una cultura requiere respetarla, no adaptarla.

Algunos ejemplos para ilustrar mi punto: una cultura de competencia (Google se viene a la mente) podría únicamente necesitar algo como Scrum para inspirar a las personas a colaborar. Una cultura de “control” podría requerir un reto disruptivo para un cambio real... y en una cultura donde la colaboración ya es una fortaleza, Kanban podría ser una herramienta útil para visualizar y mejorar el flujo (y para identificar cuellos de botella causados por incompetencias...)

Las organizaciones son entes de múltiples facetas, debemos prestar atención a más aspectos que “solo” los de la cultura prevaleciente o aparente.

Tu Kanban no es mi Kanban

Karl Scotland escribe:

Esto me ha hecho pensar en cómo poner los diferentes elementos del pensamiento Kanban (<http://availability.co.uk/2011/12/03/thoughts-on-kanban-thinking/>).

El pensamiento sistémico probablemente cubra el marco completo :)

Flujo – Control (estar /bajo/ control [estable] más que /tener/ control)

Valor – Cultivación, pero probablemente cerca a la competencia

Capacidad – Competencia, pero probablemente cerca a cultivación

Estudio – Colaboración (entender colectivamente el estado actual)

Compartir – Colaboración (la visualización es una forma de compartir conocimiento)

Límite – Control (los límites son un medio para estabilizar un sistema)

Sentido – Competencia (qué tan buenos somos en este momento)

Aprender – Cultivar (cómo podemos ser mejores)

Lo cual da de manera interesante dos en cada cuadrante :)

Kanban es más que solo una cultura de Control

Alexei Zheglov escribe:

Tengo una serie de desacuerdos con el capítulo “La Cultura Kanban se alinea con el Control.” Podría dibujar el diagrama de cultura Kanban (p. 13) muy diferente. Me gustaría ofrecer estos desacuerdos como parte de retroalimentación.

Creo que “visualizar el flujo de trabajo” pertenece al cuadrante de colaboración. Los tableros visuales son herramientas

esenciales de colaboración. Son lo opuesto a la “visualización” de tareas en MS Project de algunos gerentes de proyecto.

Kanban visualiza el flujo de los ítems de trabajo a lo largo de los flujos de valor, lo cual es diferente de otras visualizaciones comunes en organizaciones de tipo control, tales como gráficos organizacionales y tableros de mando de KPIs. (Michael Sahota: estoy de acuerdo de manera parcial. En el diagrama está en el borde, cerca al cuadrante de Colaboración).

El límite del WIP es lo que la ciencia nos dice que hagamos, así que lo asocio con el cuadrante de Competencia. “Peter, sería genial si pudieras hacer X para el final del día” pasa mucho en una cultura de Control. Esto es *push* y no respeta los límites del WIP. Hacer *Pull* y limitar el WIP es lo contrario. Cuando digo ciencia quiero decir teoría de colas (Ley de Little) y psicología (puesto que hay efectos psicológicos en un WIP limitado). (Michael Sahota: ¡una observación genial! Hay una tensión entre aspectos de los procesos y la eficiencia. Actualizaré el diagrama para reflejar un balance entre estos.)

En “hacer explícitas las políticas del proceso”, “proceso” y “políticas” son atributos de Control, pero “explícitas” sugiere la visualización y propiedad del equipo. Lo pondría en el borde.

“Gestionar el flujo”: David Anderson también se refiere a este en el mismo artículo del blog (http://agilemanagement.net/index.php/Blog/the_principles_of_the_kanban_method/) como “medir el flujo”. Este principio también se refiere a “medir y gestionar el flujo.” “Medir” es una palabra importante acá porque significa medir algo en un modo similar al que se llevan a cabo las mediciones en un experimento científico. Y luego gestionamos el flujo con base en lo que medimos. Pondría este principio en el borde o tal vez completamente en el cuadrante de Competencia. (Michael Sahota: otra buena observación. Actualizaré el diagrama para evidenciar esto).

Más allá de esto, mi versión del diagrama de cultura de Kanban es una mancha con forma de L, extendiéndose desde Colaboración hacia Control y luego en el cuadrante de

Competencia – más que un círculo centrado en Control. Esto, sin embargo, no cambia tu conclusión general – Kanban es una herramienta complementaria a los métodos “tradicionales” ágiles y de artesanía.

iKanban también trata sobre Transformación!

Jeff Anderson escribe:

Mi opinión es que Kanban tiene una mejor opción de corresponder a culturas de Control que ágil. Pero este es un comentario para vender, no sobre lo que el método requiere para funcionar o sobre donde funciona mejor.

Mi principal preocupación es que dividir los grandes métodos ágiles por cuadrantes de cultura requerirá mucha generalización. Las organizaciones con las que trabajo parecen desafiar esta separación primaria de un cuadrante, y yo encuentro que Kanban, ágil, etcétera, tienen muchas piezas solapadas para corresponder claramente a un cuadrante. Estoy de acuerdo en que lo podemos tener en cuenta cuando vayamos a aplicar ágil sin considerar el contexto y también tengo la impresión de que muchos ahí afuera no saben ni siquiera lo que requieren aprender. Se requería valor de tu parte para decirlo, bien hecho.

Mi última contra afirmación es que creo que una transformación ágil es muy posible, pero la mejor oportunidad es a través de la adopción ágil incremental.

Mi opinión es que la cultura es producto de la práctica y de la manera en que la gente trabaja. El modo en que trabajan unos con otros, con sus clientes y con sus jefes. Así que si quieres cambiar el trabajo, entonces, eventualmente, la cultura lo seguirá y la transformación podrá ocurrir, solo que LENTAMENTE.

Me oriento a estar de acuerdo en que una transformación radical rápida se reserva para las compañías que van hacia la bancarrota, esto hace que no sea un tema interesante para mí.

Scrum vs. Kanban

Jon Stahl escribe:

Uso Kanban para equipos que están tratando de practicar Scrum pero, debido a que se estructuran de manera equivocada, no pueden tener éxito como un equipo autoorganizado.

La práctica de Kanban nos permite:

- Revelar las normas que son desperdicio y que requieren desafiarse.
- Usar los límites y los datos para validar que las personas pueden estar en los roles inadecuados para apoyar un flujo consistente.
- Asegurar que el equipo completo es el encargado de todo el proceso, no solo de su parte.

Kanban nos permite comenzar a aplicar el pensamiento sistémico como un equipo completo de manera que podamos identificar y eliminar el desperdicio. Ver el sistema completo ayuda a reducir la necesidad de barreras protectoras y hace que las conversaciones con otros equipos sean más fáciles. Así que para mí, Kanban no trata tanto sobre comando y control como del entendimiento del flujo COMO UN EQUIPO. Una vez entiendan el valor de las piezas y cómo trabaja el sistema, pueden moverse adaptativamente a un mejor proceso.