



A
G
F
Leader

Copyright and Disclaimer

Copyright © T-CERT

Miami, Florida

2024

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, de ninguna forma y por ningún medio, sin el permiso por escrito de T-CERT.

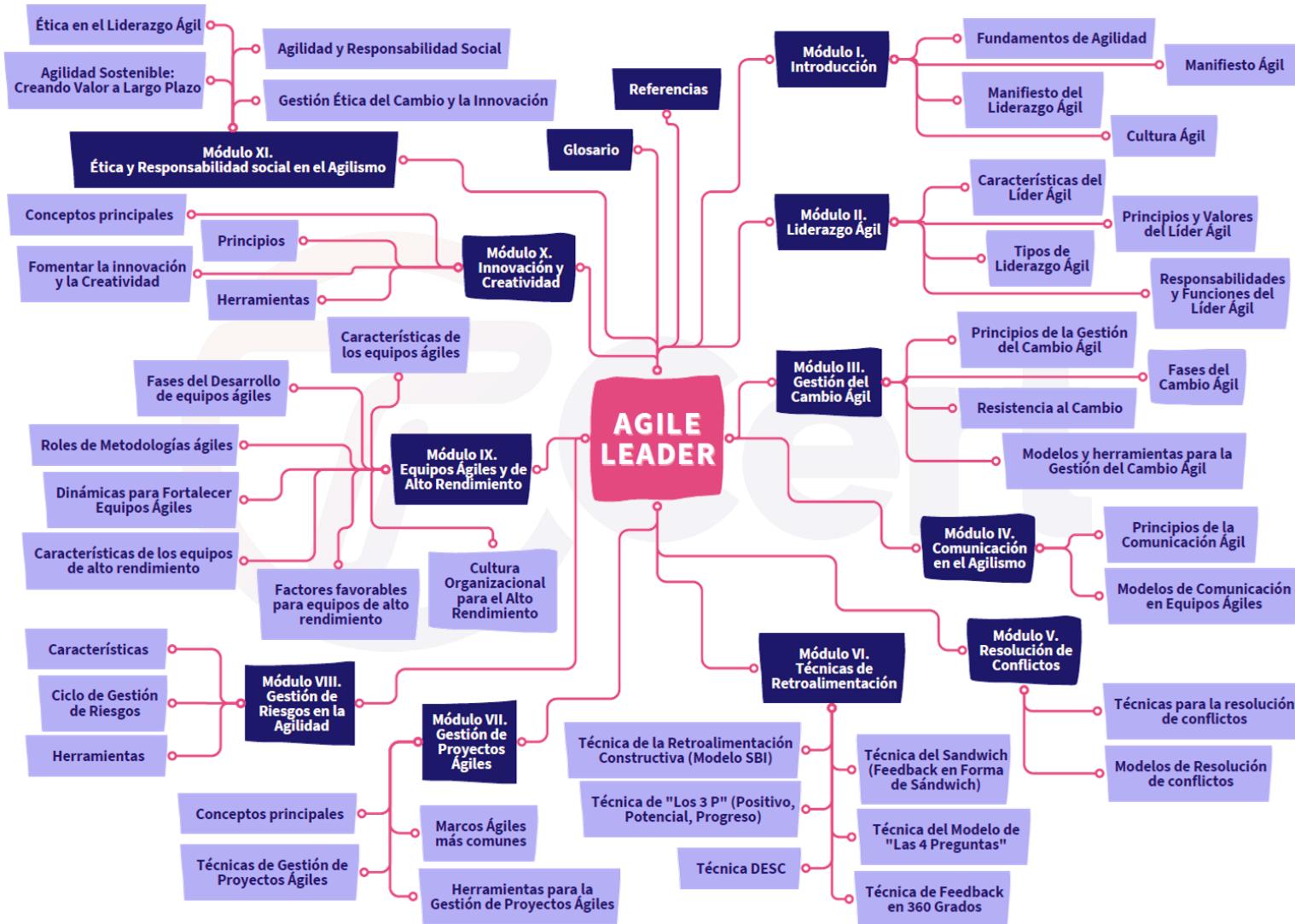
Esta es una publicación comercial confidencial. Todos los derechos reservados.

Este documento no puede ser copiado, reproducido en parte, reproducido, traducido, fotocopiado o reducido a cualquier medio sin el consentimiento previo y expreso por escrito del editor. Este curso incluye trabajos sujetos a derechos de autor bajo licencia y está protegido por los derechos de autor

Disclaimer

La información proporcionada sobre el curso, los módulos, los temas y cualquier servicio para los cursos, incluyendo simulaciones o folletos, son sólo una expresión de intenciones y no deben tomarse como una oferta firme o compromiso.

Agenda



Contenido

Pág.

Módulo I. Introducción.....	9
1.1. Fundamentos de Agilidad	9
1.2. Manifiesto Ágil	10
1.2.1. Valores del Manifiesto Ágil	11
1.2.2. Principios del Manifiesto Ágil.....	16
1.3. Manifiesto del Liderazgo Ágil	21
1.3.1. Premisas del Manifiesto del Liderazgo Ágil	22
1.4. Cultura ágil	24
1.4.1. Principios del desarrollo ágil.....	24
1.4.2. Metodologías ágiles más populares	26
1.4.2.1. Scrum	26
1.4.2.2. Kanban	28
1.4.2.3. Extreme Programming (XP)	29
1.4.2.4. Lean Software Development.....	30
1.4.2.5. Feature-Driven Development (FDD)	31
1.4.2.6. Crystal	32
1.4.2.7. DevOps.....	33
1.4.3. Cultura de Colaboración y Empoderamiento	34
1.4.4. Beneficios de la Cultura Ágil.....	35
1.4.5. Desafíos en la Cultura Ágil	36
Módulo II. Liderazgo Ágil.....	39
2.1. Características del Líder Ágil	39
2.2. Principios y Valores del Líder Ágil	41
2.3. Tipos de Liderazgo Ágil	42
2.3.1. Liderazgo servicial	43
2.3.2. Liderazgo Transformacional	44
2.3.3. Liderazgo Colaborativo	45
2.3.4. Liderazgo Adaptativo.....	46
2.3.5. Liderazgo Delegativo.....	47
2.4. Responsabilidades y Funciones del Líder Ágil.....	48

Módulo III. Gestión del Cambio Ágil	54
3.1. Principios de la Gestión del Cambio Ágil	54
3.2. Fases del Cambio Ágil.....	56
3.2.1. Evaluación y preparación	56
3.2.2. Diseño e implementación del cambio	57
3.2.3. Seguimiento y adaptación continua	58
3.3. Resistencia al Cambio	59
3.3.1. Involucrar a los equipos desde el principio	60
3.3.2. Capacitación y desarrollo	60
3.3.3. Crear una cultura de confianza y apertura.....	60
3.3.4. Celebrar éxitos y aprendizajes	61
3.4. Modelos y herramientas para la Gestión del Cambio Ágil.....	61
3.4.1. Modelo de Kotter.....	61
3.4.2. Modelo de McKinsey 7S.....	62
3.4.3. Modelo de la Curva de Cambio de Kübler-Ross	65
3.4.4. Modelo de Transformación Ágil de SAFe (Scaled Agile Framework).....	66
3.4.5. Modelo de Cambio de la Mentalidad Ágil (Agile Mindset)	66
3.4.6. Modelo de Lean Change Management	67
3.4.7. Modelo de Transformación de Cultura Organizacional (Agile Culture Transformation)	68
3.4.8. ADKAR.....	69
Módulo IV. Comunicación en el Agilismo	71
4.1. Principios de la Comunicación Ágil.....	71
4.2. Modelos de Comunicación en Equipos Ágiles	72
4.2.1. Modelo de Comunicación Abierta.....	72
4.2.2. Modelo de Comunicación Iterativa	73
4.2.3. Modelo de Comunicación Visual	74
4.2.4. Modelo de Comunicación Asíncrona	75
4.2.5. Modelo de Comunicación de 7 Cs	76
4.2.6. Modelo de Comunicación de la Comunicación No Violenta (CNV)	77
4.2.7. Modelo de Comunicación de la Escucha Activa	78
Módulo V. Resolución de Conflictos	80
5.1. Técnicas para la resolución de conflictos	80
5.1.1. Técnica de “Escucha Activa”	80
5.1.2. Técnica del “Tiempo Fuera” (Time-out)	81
5.1.3. Técnica de la “Negociación Gana Gana”	82
5.2. Modelos de Resolución de conflictos.....	84
5.2.1. Modelo de Thomas-Kilmann (TKI).....	84

5.2.2. Modelo de Resolución de Conflictos de Harvard (Principios de Negociación de Harvard).....	85
5.2.3. Modelo de Medición de la Resolución de Conflictos (Crisis Conflict Resolution Model).....	87
Módulo VI. Técnicas de Retroalimentación.....	90
6.1. Técnica de la Retroalimentación Constructiva (Modelo SBI)	90
6.2. Técnica del Sandwich (Feedback en Forma de Sándwich)	91
6.3. Técnica de "Los 3 P" (Positivo, Potencial, Progreso)	93
6.4. Técnica del Modelo de "Las 4 Preguntas"	94
6.5. Técnica DESC	95
6.6. Técnica de Feedback en 360 Grados	96
Módulo VII. Gestión de Proyectos Ágiles.....	99
7.1. Conceptos principales	99
7.2. Marcos Ágiles más comunes.....	101
7.2.1. Scrum.....	101
7.2.2. Kanban.....	102
7.2.3. Lean.....	103
7.3. Técnicas de Gestión de Proyectos Ágiles.....	104
7.3.1. Priorización de Tareas (Matriz de Eisenhower)	104
7.3.2. MoSCoW.....	105
7.3.3. Planning Poker.....	105
7.3.4. Retroalimentación Continua (Retrospectivas)	106
7.3.5. Gestión de Riesgos Ágiles	106
7.4. Herramientas para la Gestión de Proyectos Ágiles.....	107
Módulo VIII. Gestión de Riesgos en la Agilidad.....	109
8.1. Características	109
8.2. Ciclo de Gestión de Riesgos	110
8.2.1. Identificación de Riesgos	111
8.2.1.1. Tipos de riesgos que se pueden identificar	111
8.2.2. Evaluación de Riesgos	112
8.2.2.1. Herramientas de Evaluación	112
8.2.3. Priorización de Riesgos.....	112
8.2.3.1. Las técnicas de priorización de riesgos incluyen.....	113
8.2.4. Planificación de Respuestas a los Riesgos	113
8.2.4.1. Recomendaciones	114
8.2.5. Monitoreo y Control de Riesgos	114
8.2.6. Cierre de Riesgos	115

8.3. Herramientas	115
Módulo IX. Equipos Ágiles y de Alto Rendimiento	118
9.1. Características de los equipos ágiles	118
9.1.1. Aspectos principales de los equipos ágiles	118
9.2. Fases del Desarrollo de equipos ágiles	120
9.3. Roles de Metodologías ágiles.....	122
9.4. Dinámicas para Fortalecer Equipos Ágiles	127
9.5. Características de los equipos de alto rendimiento.....	129
9.6. Factores favorables para equipos de alto rendimiento.....	132
9.7. Cultura Organizacional para el Alto Rendimiento	134
Módulo X. Innovación y Creatividad.....	138
10.1. Conceptos principales	138
10.2. Principios	139
10.3. Fomentar la innovación y la Creatividad.....	141
10.4. Herramientas.....	143
Módulo XI. Ética y Responsabilidad social en el Agilismo	149
11.1. Ética en el Liderazgo Ágil	149
11.2. Agilidad y Responsabilidad Social.....	151
11.3. Agilidad Sostenible: Creando Valor a Largo Plazo	153
11.4. Gestión Ética del Cambio y la Innovación	154
Glosario.....	157
Referencias.....	161



Módulo I. Introducción

Módulo I. Introducción

La certificación de Agile Leader se enfoca en detallar habilidades clave para liderar equipos y organizaciones de manera eficiente en entornos de trabajo cambiantes, dinámicos y de alta incertidumbre, donde se resaltan los principios de agilidad, liderazgo, gestión del cambio y cultura organizacional.

1.1. Fundamentos de Agilidad



Principios y valores ágiles: la base fundamental de la agilidad está en el manifiesto ágil, el cual consta de cuatro (4) valores y doce (12) principios, que buscan priorizar la interacción entre las personas sobre los procesos y herramientas, responder al cambio sobre seguir un plan rígido, y entregar productos funcionales con cierta frecuencia. Dentro de los marcos ágiles más conocidos se encuentran Scrum, Kanban y Lean.





Cultura ágil: se refiere a la importancia de una cultura que valore la transparencia, la adaptabilidad, la colaboración y la mejora continua. Esto implica trabajar en la mentalidad individual y colectiva en los equipos, creando un entorno donde se experimente, se aprenda, se realicen los ajustes necesarios y se reflexione acerca de los fracasos.

Equipos autogestionados: los líderes ágiles buscan formar equipos donde las personas asumen más responsabilidades y se autorregulan, sin una supervisión directa. Estos equipos pueden tomar decisiones sobre el trabajo, sus objetivos y métodos. Definen cómo hacer el trabajo, que pueden comprometer, cual es la dimensión de las actividades, y, sobre todo, cómo anticiparse a posibles impedimentos y realizar ajustes en el día a día para lograr el objetivo próximo.



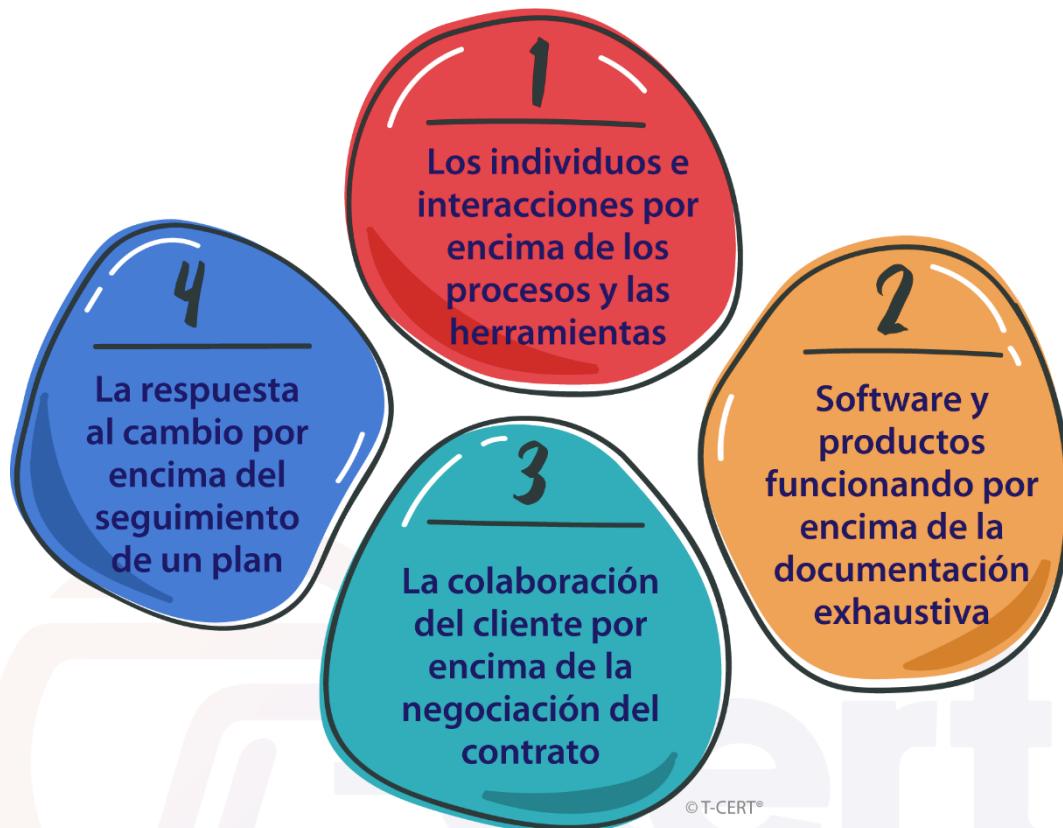
1.2. Manifiesto Ágil

El manifiesto ágil es un documento que resume en cuatro (4) valores y doce (12) principios las mejores prácticas para el desarrollo de software, basados en la experiencia de diecisiete (17) industriales del software, en procura de desarrollos más rápidos conservando su calidad.



El Manifiesto Ágil se ha convertido en el principal referente en el que se basan las metodologías ágiles que siguen emergiendo, dejando de lado el enfoque únicamente en Software, sino aplicando estos valores y principios para cualquier tipo de industria y todas las partes de la organización.

1.2.1. Valores del Manifiesto Ágil



1. Los individuos e interacciones por encima de los procesos y las herramientas



Para garantizar una mayor productividad, las metodologías ágiles valoran el talento humano como el principal factor de éxito. Reconocen que contar con recursos humanos calificados, con capacidades técnicas adecuadas, facilidades para adaptarse al entorno, trabajar en equipo e interactuar convenientemente con los negocios y los clientes, da mayor garantía de éxito

que contar con herramientas, políticas y procesos rigurosos.

Las metodologías ágiles reconocen que es más importante construir un buen equipo de trabajo que las herramientas y procesos. Primero se debe conformar el equipo de trabajo y que éste defina el entorno más conveniente de acuerdo con las necesidades y las circunstancias de los proyectos y operaciones de las organizaciones.

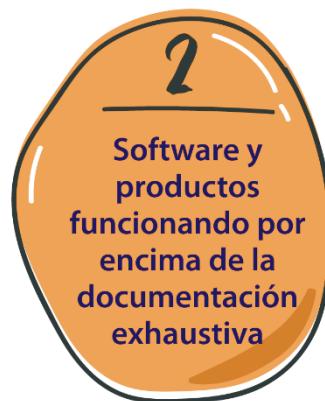


Los equipos que se apoyan en las metodologías ágiles apoyan la colaboración entre el equipo y trabajar juntos, de manera cohesionada. Lo importante es impulsar la comunicación abierta y efectiva entre las personas del equipo para se promueva la colaboración de unos con otros y, así, obtener los mejores resultados.

Claramente los procesos ayudan al trabajo, son una guía de operación y las herramientas mejoran la eficiencia. Sin embargo, existen tareas que requieren talento y trabajo coequipero, basado en valores y actitudes adecuados.

2. Software y productos funcionando por encima de la documentación exhaustiva

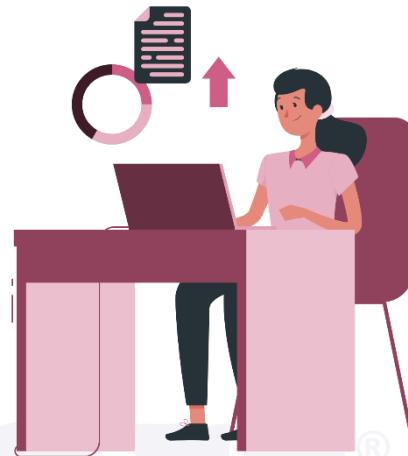
Lograr anticipar cómo funcionará el producto final, observando prototipos previos, o partes del producto ya construidas, ofrece un espacio de retroalimentación enriquecedor para todos los involucrados, generando ideas que permitan mejorar los entregables en la medida que se van incrementando en la ejecución de los proyectos. Esto sería muy difícil de lograr en la definición



de requisitos funcionales y no funcionales al inicio del proyecto.

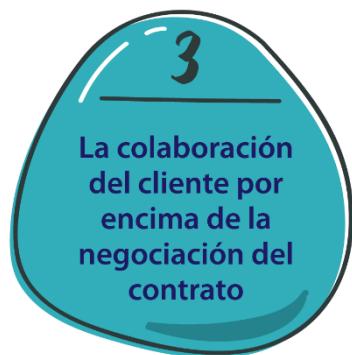
Los profesionales involucrados en el desarrollo de productos, aunque no necesariamente se especializan en producir documentos, si comprenden su importancia y relevancia, al igual que reconocen el tiempo y costo de mantener una gestión de conocimiento efectiva y actualizada.

Las metodologías ágiles respetan la importancia de la documentación y su aporte a la gestión del conocimiento, como parte del proceso y del resultado de los proyectos, por lo que enfatiza en que se deben generar los documentos estrictamente necesarios, concentrándose en una documentación precisa, limitándose a lo fundamental (pensamiento LEAN) y dando prioridad al contenido.



La documentación, en las metodologías ágiles procura mecanismos más dinámicos y menos costosos como son la comunicación personal, el trabajo en equipo, la auto documentación y los estándares.

Es relevante garantizar una documentación adecuada y de buena calidad, con la cual se apoya la gestión del conocimiento de toda organización, se soportan los hechos, se habilita la transferencia del conocimiento, se registra información histórica y se mantiene disponible para cualquier otro requerimiento o uso.



3. La colaboración del cliente por encima de la negociación del contrato

El cliente o los negocios son quienes solicitan e indican qué debe hacer el software o el producto, y esperan los

resultados de acuerdo con sus necesidades y expectativas en los tiempos pactados y con los niveles de calidad establecidos.

Las metodologías ágiles incluyen de manera directa y comprometida al cliente o a los negocios en el equipo de trabajo, para contribuir activamente en la toma de decisiones y en las tareas donde se requiere su participación.



Cuando todos los involucrados comprenden que el trabajo en equipo, colaborativo, empático y activo, junto a los equipos de proyectos ágiles, se establecen bases hacia el éxito de los productos y servicios resultantes.

La colaboración implica el aporte de todos a un beneficio u objetivo común, por tanto, la responsabilidad colectiva para lograr esos resultados incluye a los interesados.

La participación del cliente o los negocios debe ser constante, desde el comienzo hasta la culminación del proyecto, y su interacción con el equipo, de excelente calidad.

Las prácticas ágiles están indicadas para productos cuyo detalle resulta difícil prever al principio del proyecto; y si se detallara al comenzar, el resultado final tendría menos valor que si se mejoran y precisan con retroalimentación continua.

En los proyectos, los clientes indican lo que necesitan o desean, y aunque son los más indicados para corregir o hacer recomendaciones, en el ámbito ágil se impulsa a que los miembros de los equipos de proyectos, quienes son especialistas en lo que hacen, también lo realicen en cualquier momento del proyecto.

El objetivo de un proyecto ágil no es controlar la ejecución conforme a procesos y cumplimiento de planes, sino proporcionar el mayor valor posible al producto. Entonces resulta más adecuada una relación colaborativa y continua con el cliente, más que una contractual que delimita responsabilidades.

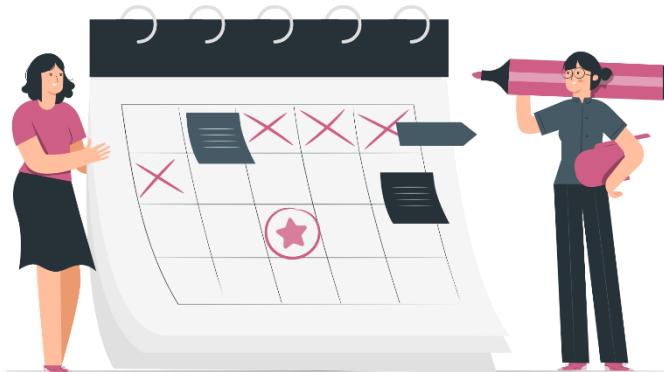
4. La respuesta al cambio por encima del seguimiento de un plan

Dada la naturaleza cambiante de la tecnología y la dinámica de la sociedad moderna, un proyecto se enfrenta con frecuencia a cambios durante su ejecución. Van desde ajustes sencillos en la personalización del producto hasta cambios en las leyes, pasando por la aparición de nuevos productos en el mercado, comportamiento de la competencia, nuevas tendencias tecnológicas, entre otros.



En este sentido, las metodologías pesadas con frecuencia caen en la idea de tener todo completo y correctamente definido desde el comienzo. No se cuenta entre sus fortalezas la habilidad para responder a los cambios.

En las metodologías ágiles la planificación no debe ser estricta, puesto que hay muchas variables en juego, debe ser flexible para poder adaptarse a los cambios que puedan surgir.



Una buena estrategia es hacer planificaciones detalladas para unas pocas semanas y planificaciones mucho más abiertas para los siguientes meses. Para desarrollar productos de requisitos inestables, que

tienen como factor inherente el cambio y la evolución rápida y continua, resulta mucho más valiosa la capacidad de respuesta que la de seguimiento y aseguramiento de planes. Los principales valores de la gestión ágil son la anticipación y la adaptación.

1.2.2. Principios del Manifiesto Ágil



1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante entregas tempranas y continuas de software con valor. Para que una metodología puede ser calificada como ágil debe empezar a entregar software funcionando y útil en pocas semanas. Esto acaba con la incertidumbre, desconfianza, insatisfacción y desmotivación producidas en el cliente debido a las largas esperas para ver resultados concretos. Por lo tanto, la participación del cliente se hace más productiva en la medida en que el software está siendo probado, revisado y aprobado constantemente por quien lo requirió y lo va a usar

2. Bienvenidos los cambios a los requerimientos, incluso los tardíos. Los procesos ágiles aprovechan los cambios para la ventaja competitiva del cliente. Es ambicioso esperar que el cliente defina de manera definitiva todos sus requerimientos desde el comienzo y peor aún depender de ello para adelantar el proyecto. Los cambios en los requerimientos deben asumirse como parte del proceso de maduración del software, debe entenderse que cuando el cliente describe una necesidad lo hace desde su perspectiva de usuario y que sus conocimientos técnicos lo pueden limitar para hacerse entender completamente.

Por lo tanto, las novedades en los requerimientos pueden ser ajenas a la voluntad del cliente. Esta forma de ver los cambios en los requerimientos induce al equipo de desarrollo a preferir los diseños flexibles, lo cual aumenta la satisfacción del cliente y redunda finalmente en beneficio del equipo de desarrollo dada la comodidad en el diagnóstico y ajustes que se requieren en la etapa de mantenimiento.

3. Liberar frecuentemente software funcionando, desde un par de semanas a un par de meses, con preferencia por los períodos más cortos. El cliente siempre espera ver funcionando el programa, y eso lo que debe entregársele. Pocas veces resulta conveniente, después de varios meses de trabajo, entregar sólo informes, modelos abstractos y planes. Se deben entregar resultados que incluyan software que el usuario pueda ver trabajando. Si hay una circunstancia que motiva al cliente es poder usar el software que solicitó.



4. Las personas del negocio y los desarrolladores deben trabajar juntos diariamente a lo largo del proyecto. Si bien el usuario desconoce lo referente al lenguaje, el diseño de bases de datos, protocolos y demás aspectos técnicos, es él, quien nos puede señalar qué está bien desde el punto de vista de la funcionalidad y resultados entregados por el software. La intervención oportuna del usuario puede resultar decisiva en el éxito de un proyecto y puede reducir el costo o el tiempo. Esta intervención puede ser en cualquier momento, por lo cual el usuario debe estar involucrado todo el tiempo que dure el proyecto.



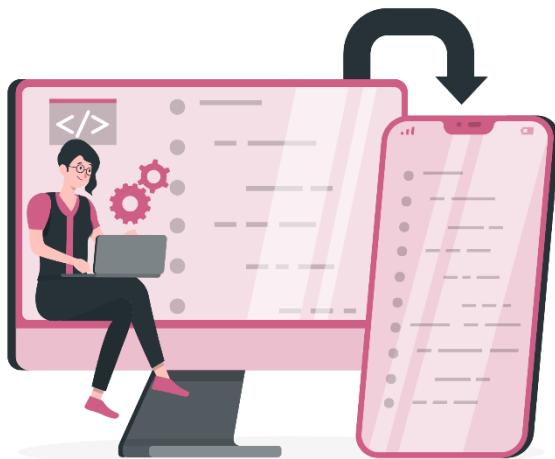
5. Construir proyectos en torno a individuos motivados. Darles el entorno y apoyo que necesiten, y confiar en ellos para que consigan hacer su trabajo. El ánimo, el sentido de pertenencia y la disposición del equipo de trabajo son fundamentales en un proyecto de software. Parte de la motivación está en la confianza que se muestre en el equipo de trabajo, el respeto por sus aportes y la comodidad que se les conceda en el momento de realizar su trabajo. Todo lo que se pueda hacer por dar ánimo y motivación a las personas participantes en el proyecto debe hacerse.

6. El método más efectivo y eficiente de compartir información a, y dentro de un equipo de desarrollo, es la conversación cara a cara. El trabajo en equipo debe apoyarse con un buen sistema de comunicación tanto entre los miembros del equipo de desarrollo como entre éstos y el usuario. La mejor forma de hacerlo es hablando personalmente; en la medida en que se evitan los intermediarios en el proceso de comunicación, como son el papel, el teléfono,

el sistema de correo, y demás medios de comunicación, se incrementa la posibilidad de que el resultado sea el que se solicitó.

7. El software funcionando es la medida de progreso.

Cuando se trata de establecer el estado de un proyecto, si bien existen diversas formas de medirlo, es la cantidad de requerimientos implementados y funcionando la que más claridad y confiabilidad ofrecen para establecer una medida del avance del proyecto.



Cualquiera otra que se presente será superada por una que involucre el software qué ya ha sido probado y aprobado por el usuario.

8. Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible.

Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deberían ser capaces de mantener relaciones cordiales. Se debe trabajar de forma que lo urgente no se imponga sobre lo importante. Desde el inicio del proyecto se debe asignar responsabilidades y tareas de manera que siempre se puedan cumplir.

9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño incrementan la agilidad.

Además de satisfacer los requerimientos del usuario, los aspectos técnicos deben ser excelentes, independientemente de su cantidad y complejidad. La calidad debe ser vista desde dos perspectivas, la del usuario y la del equipo desarrollador. Para el personal técnico resulta evidente que cuanta más calidad tenga el software en cuanto a diseño y estándares de implementación, más rendimiento obtiene en las tareas de pruebas, mantenimiento, y mayor reusabilidad.



10. La simplicidad como el arte de maximizar la cantidad de trabajo no hecho, es esencial. Se estima que el cliente nunca usará el 90% de la funcionalidad que se implementa sin que esta haya sido solicitada. Se deben centrar los esfuerzos en lo que realmente importa, de manera simple, sin excederse en refinamientos y optimizaciones innecesarias. Si funciona así, déjelo así, si se va a perfeccionar u optimizar una rutina o programa se debe evaluar minuciosamente el costo beneficio.

11. Las mejores arquitecturas, requerimientos y diseños emergen de los equipos auto organizados. Los principios que rigen en equipo de trabajo deben surgir de su interior, los ajustes, estructuras administrativas deben formularse con la participación de todo el equipo teniendo siempre presente el bien colectivo, la responsabilidad es de todos.

12. En intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre cómo volverse más efectivo, entonces afina y ajusta su comportamiento como corresponde. El equipo de trabajo está todo el tiempo dispuesto a cambiar lo que sea necesario para mejorar. En cada tarea siempre existe la posibilidad de hacerlo mejor la próxima vez.



1.3. Manifiesto del Liderazgo Ágil

El Manifiesto de Liderazgo Ágil no tiene una única fecha oficial ni un grupo específico de autores. Sin embargo, la idea de adaptar los principios ágiles al liderazgo comenzó a tomar importancia en la década del 2010, a medida que las organizaciones y los equipos vieron la necesidad de aplicar estos principios más allá del desarrollo de software, en realidad, el panorama fue mucho más amplio.

Este manifiesto se puede rastrear a través de la evolución de la agilidad en los negocios y la gestión. Consultores y expertos en agilidad como Mike Cohn, Lyssa Adkins, y Jim Highsmith, se han manifestado frente a la aplicación de la agilidad al liderazgo.

Por su parte, **Lissa Adkins** es quien usa por primera vez el término *Agile Coach*, en su libro *Coaching Agile Teams* del 2010. Definiendo Agile Coaching como un conjunto de disciplinas afines entre las que nos encontramos, al agile coach como facilitador, mentor, profesor, coach profesional, navegador de conflictos, conductor de la colaboración y solucionador de problemas, con alto foco en la visión de finales de los 90 orientada al acompañamiento de equipos (Velasquez, 2023).

Mike Cohn uno de los contribuyentes al método de desarrollo de software Scrum. Es uno de los fundadores de Scrum Alliance. Es autor de *Agile Estimating and Planning*, *User Stories Applied for Agile Software Development* y *Succeeding with Agile: Software Development using Scrum*, así como de libros sobre programación en Java y C++ (Wikipedia, 2023).

Y Jim Highsmith Ha escrito diversos libros que tratan sobre la metodología de desarrollo de software. Entre ellos, el Manifiesto Ágil, junto con 16 autores más. Es el creador de Adaptive Software Development (1999) y ganador del Premio Jolt (2000) y del Premio Stevens (2005) (Wikipedia, 2024).

En principio, el liderazgo debe ser flexible, colaborativo, inspirado en el empirismo, permitiendo el empoderamiento y orientado a resultados exitosos, donde, además se promueva la agilidad, adaptando principios ágiles a la gestión de equipos y organizaciones en general.

1.3.1. Premisas del Manifiesto del Liderazgo Ágil



- **La confianza sobre el control:** El líder ágil permite y promueve un clima de confianza, donde prevalecen las buenas relaciones, los lazos de co-creación y donde los equipos se empoderan en la toma de decisiones, en la experimentación y actúan con autonomía.

- **La colaboración sobre la autoridad:** en los entornos ágiles no se habla de autoridad ni jerarquías; se trabaja con base en la colaboración, la cooperación, el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida. Cada miembro de un equipo y los involucrados en la gestión ágil fomentan el trabajo co-equipero para lograr objetivos conjuntos.
- **La adaptabilidad sobre la rigidez:** Los líderes ágiles y sus equipos están orientados a la flexibilidad y a los cambios. En la medida que avanzan en el entorno ágil y reconocen su propia autonomía y la capacidad para inspeccionarse a sí mismos, gracias a la transparencia y visibilidad de la información, también desarrollan la habilidad para realizar ajustes cuando se va requiriendo. La adaptabilidad es una cualidad imprescindible en los equipos y las organizaciones que se enfrentan a entornos cambiantes y turbulentos.
- **El enfoque en personas sobre actividades:** para la agilidad, lo primero son las personas, y del buen relacionamiento dependen los resultados exitosos. Al igual que en el manifiesto ágil, se reconoce que las personas son el factor



clave de éxito y distinción de cualquier organización. Un líder ágil se preocupa por fomentar un ambiente donde se reconozcan las personas, las ideas, la creatividad, la forma como se afrontan los desafíos y el fracaso, y cómo los equipos logran experimentar y adaptarse.

- **La mejora continua:** Una organización que busca la agilidad y la evolución, adoptan la mejora continua como misión y objetivo estratégico corporativo. Por tanto, un líder ágil impulsa la mejora en los equipos y en los interesados

dentro de su gestión, a nivel de los resultados y en la manera como se hacen las cosas.

El liderazgo ágil implica un cambio de mentalidad lo cual desemboca en una transición de las organizaciones, las personas y los mercados, hacia una gestión menos jerárquica y más colaborativa, con un fuerte enfoque en la mejora continua, la innovación, la generación de valor para el cliente y altos niveles de satisfacción.

1.4. Cultura ágil

La Cultura Ágil, entonces, es un enfoque centrado en la flexibilidad, la colaboración, y la entrega continua de valor, que se ha extendido en general a los equipos y a las organizaciones de diversos sectores, más allá de los ambientes de tecnología.

1.4.1. Principios del desarrollo ágil



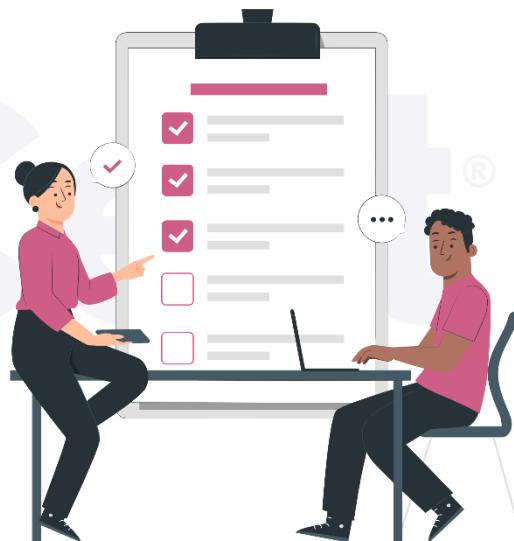


Entrega frecuente: se refiere a priorizar entregas continuas y frecuentes de incrementos de trabajo o de producto, para obtener retroalimentación oportuna y mejora constante.

Bienestar del equipo: Una cultura ágil que promueve un ambiente seguro y de confianza, conlleva al bienestar de las personas. El bienestar favorece la creatividad, la productividad, la implementación efectiva de mejoras, la motivación y, en general, la realización de las personas.



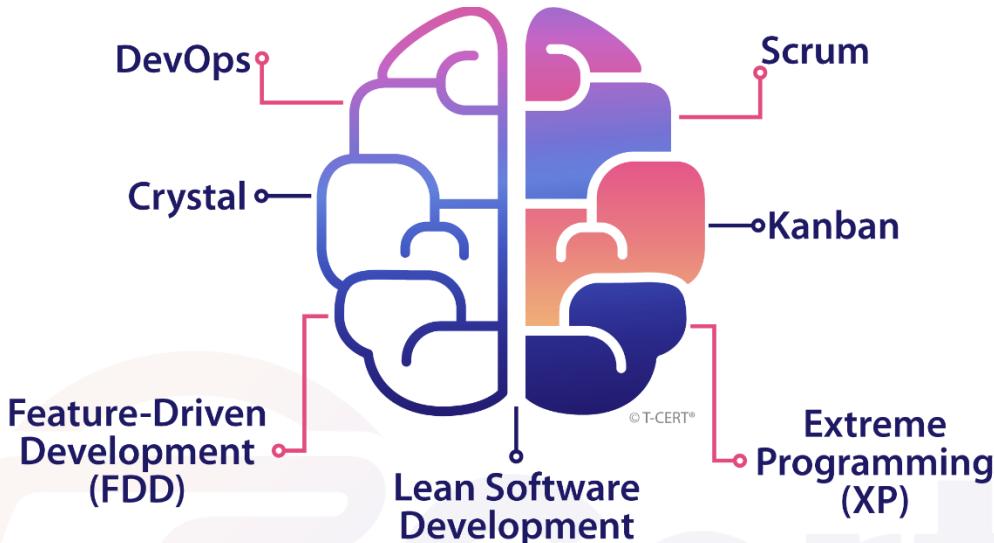
Trabajo en equipo y autoorganización: los conceptos de autoorganización y autogestión son muy poderosos. Para lograrlo, por una parte, se debe contar con el respaldo de la organización para empoderar a las personas y a los equipos, y por otra, la determinación de los equipos para ser responsables en la toma de decisiones.



Iteración y retroalimentación: dividir el trabajo en pequeñas fases conlleva ventajas como por ejemplo facilitar la mejora continua de los productos y servicios, gracias a la retroalimentación. Además de las entregas periódicas y tempranas, también se obtiene la participación de los clientes o negocios en el proceso y los altos niveles de satisfacción.

1.4.2. Metodologías ágiles más populares

Para lograr una cultura ágil, las organizaciones y los equipos pueden acudir a una o muchas metodologías ágiles: A continuación, algunas de las más reconocidas:



1.4.2.1. Scrum

Scrum es una de las metodologías ágiles más populares para la gestión de proyectos. Se construyen productos y/o servicios a través de fases o iteraciones llamadas sprints, que suelen durar entre 1 y 4 semanas. El equipo se enfoca en construir un incremento de producto durante cada sprint, hasta completar todo el producto.

- Roles





Product Owner: Representa la voz del cliente y a los interesados. Su principal reto es maximizar el valor del producto para los negocios.



Scrum Master: Es un líder servicial que guía al equipo y a los interesados en la efectividad de la metodología scrum.



Desarrolladores: equipo de personas que compromete el trabajo y construye los incrementos de producto en cada sprint.

- **Eventos**



Sprint: espacio de tiempo e iteración, donde se implementa un incremento de producto, cumpliendo con un objetivo específico.

Sprint Planning: sesión en la cual se define el objetivo del sprint, el plan de cómo lograrlo y se comprometen el trabajo.



DAILY SCRUM

Daily Scrum: sesión diaria en la que los desarrolladores inspeccionan el avance hacia el objetivo del sprint.



SPRINT RETROSPECTIVE

Sprint Retrospective: sesión en la cual el equipo scrum inspecciona el proceso.



SPRINT REVIEW

1.4.2.2. Kanban

Kanban es una metodología que se centra en la visualización del trabajo a través de un tablero Kanban, donde las tareas se desplazan en diferentes estados, como sin iniciar, en curso, terminado. Kanban se enfoca en mejorar el flujo de trabajo y la eficiencia mediante la gestión de la capacidad del equipo y detectando fallas en el proceso.

- **Características**



© T-CERT®



Flujo continuo: Las tareas se hacen de manera continua por etapas.

Límites de trabajo en progreso (WIP): Se establece un número máximo de tareas que pueden estar en progreso en cada etapa, en las cuales se enfoca el equipo.



Mejora continua: Los equipos buscan mejorar el flujo de trabajo y eliminar cuellos de botella.

1.4.2.3. Extreme Programming (XP)

XP es una metodología que se enfoca en construir software de alta calidad y en la satisfacción del cliente. Se centra en buenas prácticas de programación y en trabajar de cerca con el cliente durante todo el proceso.

- **Características**





Programación en pares (Pair Programming): Dos desarrolladores trabajan juntos en el mismo código, compartiendo ideas y revisando el trabajo mutuamente.



Desarrollo basado en pruebas (TDD): Las pruebas son escritas antes de escribir el código.



Integración continua (CI): El código se integra y se prueba constantemente para detectar fallos de manera anticipada.

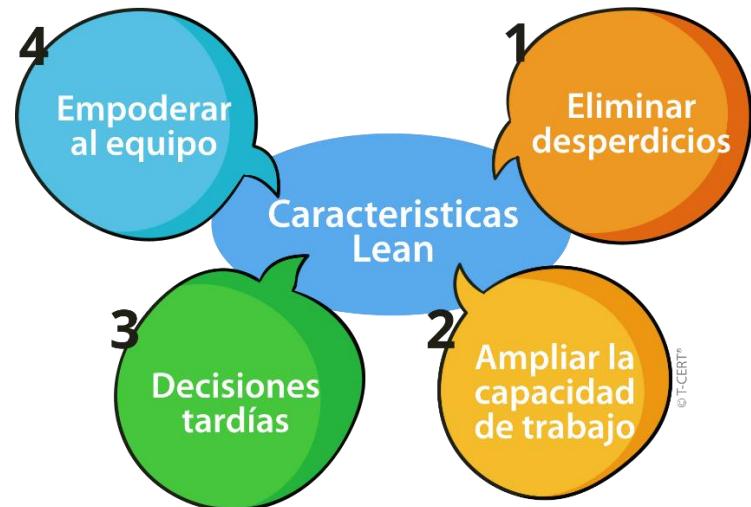


Objetivo: Mejorar la calidad del código, reducir los errores y garantizar que el software sea altamente flexible y de calidad.

1.4.2.4. Lean Software Development

Lean se enfoca en eliminar desperdicios y mejorar la eficiencia en los procesos de implementación. Su objetivo es maximizar el valor al cliente y a los negocios al mismo tiempo que se minimizan los recursos utilizados.

- **Características**





Eliminar desperdicios: Minimizar o erradicar actividades que no agregan valor y hacen más lento el proceso.



Ampliar la capacidad de trabajo: Mejorar la eficiencia y la entrega continua de valor.



Decisiones tardías: Mantener las opciones abiertas hasta que sea necesario tomar decisiones, basándose en datos y hechos.



Empoderar al equipo: Los equipos son los encargados de tomar decisiones basadas en la información y la experiencia (empirismo).

1.4.2.5. Feature-Driven Development (FDD)

FDD es una metodología ágil orientada a características o funcionalidades del producto. El desarrollo se organiza en torno a características específicas que se entregan en plazos cortos.

- **Características**



1 Fases de trabajo definidas

Fases de trabajo definidas: Planificación, diseño, construcción y entrega de características.

Enfoque en la entrega incremental de funcionalidades: Cada funcionalidad es desarrollada y entregada en un plazo corto de manera iterativa.

2 Enfoque en la entrega incremental de funcionalidades

3 Modelado y diseño previo

Modelado y diseño previo: A diferencia de otras metodologías ágiles, FDD hace más énfasis en la fase de diseño y planificación de las características antes de comenzar su implementación.

1.4.2.6. Crystal

Crystal es una familia de metodologías ágiles flexibles y promueve un enfoque centrado en el equipo y en el contexto del proyecto.

- **Características**



Adaptación al proyecto: La metodología se adapta según el tamaño del equipo y la criticidad del proyecto.

Énfasis en la comunicación y la interacción: La comunicación cara a cara y relacionamiento continuo entre los equipos.

Énfasis en la comunicación y la interacción

Simplicidad y flexibilidad

Simplicidad y flexibilidad: Los equipos tienen la libertad de elegir los procesos que mejor se adapten a sus necesidades, buscando la simplicidad y practicidad.

1.4.2.7. DevOps

DevOps se basa en principios ágiles y busca integrar el desarrollo de software, la certificación de pruebas y las operaciones de TI para mejorar la colaboración entre estos equipos. El objetivo es acelerar el ciclo de vida del desarrollo y mejorar la calidad del producto final.

- **Características**



Automatización: Se automatizan las pruebas, la integración y el despliegue.

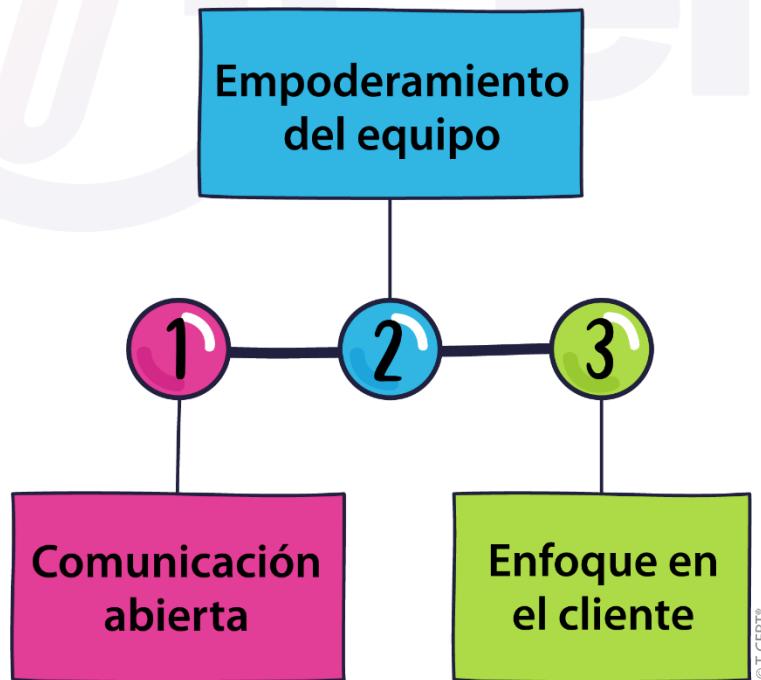
Colaboración continua: Los equipos de desarrollo, pruebas y operaciones trabajan estrechamente durante todo el ciclo de vida del software.



Entrega continua: Se enfoca en permitir que los cambios sean desplegados de manera frecuente y sin interrupciones, promoviendo la mejora de los productos.

En conclusión, cada metodología tiene su enfoque particular y se utiliza según las necesidades específicas de los equipos y proyectos. En ocasiones, las organizaciones combinan elementos de diferentes metodologías para crear un enfoque ágil que se adapte mejor a su contexto y sus condiciones.

1.4.3. Cultura de Colaboración y Empoderamiento





1

Comunicación abierta: La cultura ágil fomenta la visibilidad de la información, la transparencia y la comunicación abierta entre todos los miembros de los equipos y los interesados, promoviendo un ambiente donde las ideas y obstáculos puedan ser compartidas y resueltos sin barreras.



2

Empoderamiento del equipo: Los miembros del equipo tienen autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo y el enfoque que van a seguir. Este empoderamiento fomenta la motivación, el compromiso y la responsabilidad, y es respaldado por el gobierno y la organización.



3

Enfoque en el cliente: La voz del cliente y de los interesados dentro de la cultura ágil son relevantes para lograr productos y resultados exitosos. Por tanto, deben acompañar todo el proceso de implementación para garantizar los niveles de satisfacción esperados.

1.4.4. Beneficios de la Cultura Ágil



Flexibilidad y adaptabilidad



Entrega continua de valor



Mayor satisfacción del cliente



Mejora de la calidad

© T-CERT®



Flexibilidad y adaptabilidad

Flexibilidad y adaptabilidad: La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado a las necesidades del cliente y a las mejoras definidas por los mismos equipos.

Entrega continua de valor: las iteraciones deben acompañarse de retroalimentación de los equipos y los interesados, con el fin de ajustar los productos hacia la calidad y valor máximos, así como la mejora en las técnicas para implementarlos.



Mayor satisfacción del cliente: la co-creación constante con el cliente y los negocios permite contemplar las necesidades cambiantes y las mejoras que surjan durante la implementación de los productos.

Mejora de la calidad: Al trabajar en ciclos pequeños y con retroalimentación continua, se detectan errores más rápidamente, lo que permite corregirlos e identificar mejoras anticipadamente.



1.4.5. Desafíos en la Cultura Ágil



© T-CERT®



Resistencia al cambio: la resistencia a adquirir nuevos métodos y romper paradigmas es uno de los mayores retos para adoptar el agilismo. Las organizaciones se apoyan en equipos que gestionen el cambio organizacional, con dinámicas adecuadas para fluir de manera más suave y natural.

Escalabilidad: la escalabilidad del agilismo es más sencilla de adoptar cuando se inicia con prácticas ágiles en equipos pequeños y se va evolucionando hacia dimensiones más grandes en la organización. Esto requiere convicción, gran esfuerzo y respaldo del gobierno corporativo de las organizaciones involucradas.



Escalabilidad



Compromiso y habilidades del equipo

Compromiso y habilidades del equipo: los miembros de los equipos deben comprometerse con los valores y principios ágiles y, desarrollar las habilidades necesarias para implementar las metodologías ágiles de manera efectiva. Para ello las organizaciones utilizan herramientas como el coaching en agilismo.

La cultura ágil promueve un enfoque flexible, colaborativo y enfocado en la entrega de valor, lo que hace que las organizaciones puedan adaptarse rápidamente a los cambios, mejorar continuamente sus procesos y trabajar de manera más eficiente y productiva.

La transformación hacia la agilidad implica cambiar no solo la manera de trabajar de los equipos, sino también la cultura organizacional. Puede incluir una reevaluación de la estructura jerárquica, los procesos de toma de decisiones y la forma en que se gestionan los proyectos.

Para lograr el éxito se requiere:

- Decisión y convicción del gobierno corporativo.
- Claridad en los objetivos y beneficios del agilismo.
- Compartir la visión con toda la organización y los aliados.
- Planear e implementar una estrategia de transición hacia el agilismo.
- Medir y ajustar permanentemente.



Módulo II. Liderazgo Ágil

Módulo II. Liderazgo Ágil

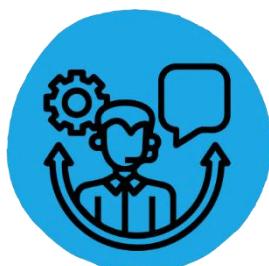
El liderazgo ágil es un enfoque de liderazgo que se adapta a los principios y valores ágiles, tales como la colaboración, la flexibilidad, la transparencia, la adaptación, la mejora continua y la entrega iterativa de valor. Además, se centra en empoderar a los equipos, fomentar la autonomía y permitir que las personas tomen decisiones dentro de un marco de trabajo co-creativo.

2.1. Características del Líder Ágil

Los líderes ágiles tienen unas características y habilidades necesarias en los entornos cambiantes y dinámicos:



Mentalidad de servicio: Los líderes ágiles son por esencia, líderes serviciales, donde su objetivo es apoyar a los miembros de su equipo para que puedan tener éxito y apliquen también el liderazgo servicial en cada uno de sus dominios. Los líderes ágiles son facilitadores y mentores en su entorno, buscan



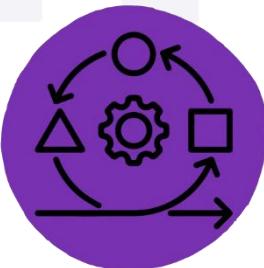
derribar barreras y obstáculos y ofrecer las herramientas suficientes al equipo para un desempeño eficiente y efectivo.

Empoderamiento y autonomía: El líder ágil empodera al equipo para la toma de decisiones dentro de sus áreas de responsabilidad. Anima al equipo hacia el empirismo, donde aprenden con base en lo que experimentan y ajustan lo necesario. Empoderar y confiar en el equipo fomenta la responsabilidad compartida y la productividad.



Enfoque colaborativo: Los líderes ágiles facilitan la colaboración en todos los niveles, tanto dentro del equipo como con los interesados. Es importante promover la comunicación abierta, la participación activa de todos, los debates constructivos, la identificación de soluciones y la toma de decisiones conjunta.

Adaptabilidad y flexibilidad: estas características son necesarias debido a que, en los entornos ágiles, los cambios y la evolución son protagonistas. Para ello, es necesario que los líderes ágiles guíen a los equipos en los procesos de adaptación en medio de la complejidad y la incertidumbre, enfocando esfuerzos importantes en la retroalimentación en cada iteración de trabajo.

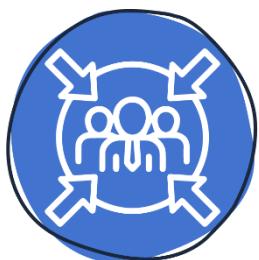
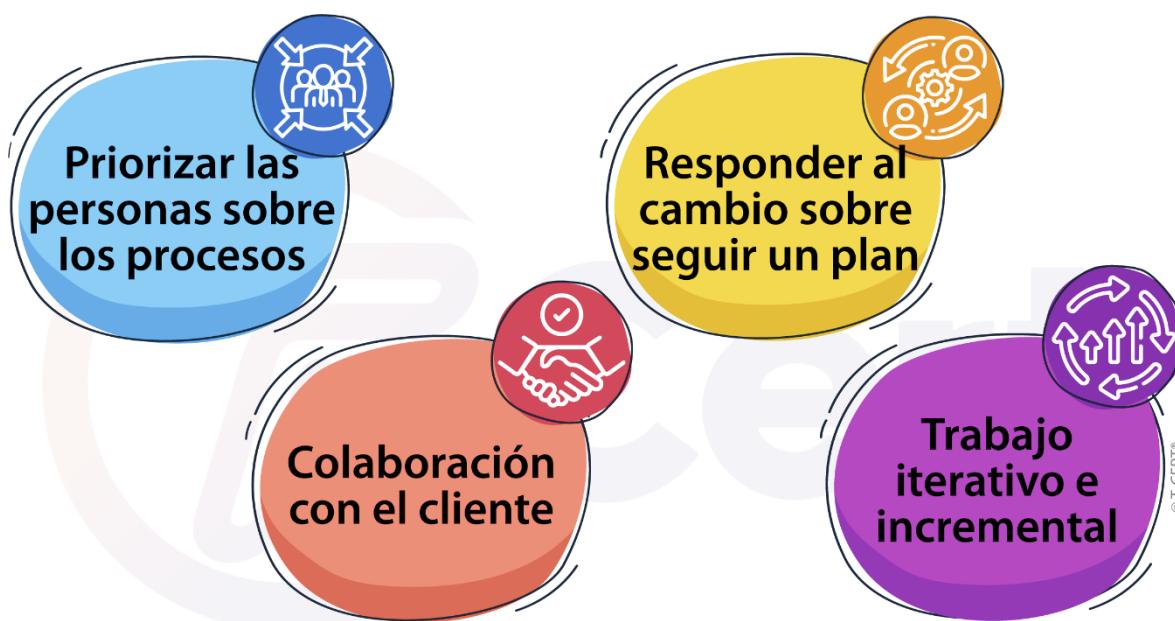


Enfoque en el valor y la mejora continua: una de las pautas principales en el agilismo es entregar valor de manera continua. Los líderes ágiles abocan a los equipos a construir en pro de lo más valioso para el cliente y los interesados, así como encontrar mejores técnicas y maneras de hacer las cosas. Es importante resaltar que la evolución depende de la

mejora continua, la cual a su vez se da gracias a la retroalimentación en cada iteración.

2.2. Principios y Valores del Líder Ágil

Los líderes ágiles guían y actúan alineados con los principios y valores de las metodologías ágiles, como el Manifiesto Ágil. Por tanto, los principios fundamentales para el liderazgo ágil pueden resumirse en:



Priorizar las personas sobre los procesos: las personas son el activo más importante de cualquier organización. Invertir en el desarrollo de los miembros del equipo, proporcionarles oportunidades de crecimiento y crear un ambiente de trabajo colaborativo es más importante que adherirse estrictamente a los procesos, procedimientos y políticas.

Colaboración con el cliente: Los líderes ágiles promueven una estrecha colaboración con el cliente a lo largo del ciclo de vida de la gestión de proyectos y servicios. Esto se logra involucrando al cliente y a los interesados en las decisiones requeridas, comprender a profundidad las necesidades y ajustar los productos y servicios en la medida que se avanza.



Responder al cambio sobre seguir un plan: El cambio es una constante. En este contexto, la adaptación requiere una mentalidad abierta en cuanto a la necesidad de cambiar planes, diseños, formas y esfuerzos.

Trabajo iterativo e incremental: se trata de dos características predominantes en el agilismo. Las iteraciones con el fin de dividir el trabajo en secciones más pequeñas para lograr enfoque del equipo, y en la medida que se ejecuta cada iteración, incrementar el valor para los clientes e interesados a través de los entregables.



2.3. Tipos de Liderazgo Ágil



2.3.1. Liderazgo servicial



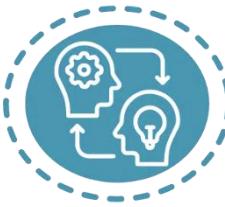
Se centra en servir al equipo, al cliente y a los interesados. Un líder ágil coloca las necesidades de su equipo por encima de las propias, promueve un ambiente colaborativo, empático y en el cual el equipo pueda evolucionar.

Características:

- **Apoyo al equipo:** guiando en lo necesario, eliminando obstáculos que impida que el equipo avance y asegurando que el equipo cuente con las herramientas, recursos y el ambiente adecuado y seguro para realizar su trabajo.
- **Empoderamiento:** fomentando la autonomía y el empoderamiento, otorgando la capacidad de tomar decisiones dentro de su ámbito de trabajo.
- **Escucha activa:** escuchando atentamente las preocupaciones y las ideas de los miembros del equipo, mostrando empatía y respeto.
- **Fomento de la colaboración:** promoviendo una cultura de colaboración, en la cual los equipos buscan apoyarse mutuamente para lograr objetivos conjuntos.
- **Modelo de humildad:** reconociendo los logros del equipo y celebrando sus éxitos, incluso cuando se enfrentan al fracaso, aprendiendo y reconstruyendo.



2.3.2. Liderazgo Transformacional



Se centra en inspirar y motivar a los miembros del equipo a través de una visión compartida y objetivos alineados. Es un liderazgo que transforma a las personas, las guía hacia su máximo desempeño, con características como el empoderamiento, la toma de decisiones autónoma, la colaboración, la transparencia y la flexibilidad.

Características:

- **Visión inspiradora:** El líder transformacional tiene una visión clara del futuro y sabe cómo comunicarla y fomentarla de manera que inspire a los demás a comprometerse con esa visión.
- **Motivación intrínseca:** El líder motiva a los miembros del equipo apelando a sus valores, principios, necesidades y aspiraciones personales, y logra que dicha motivación se convierta en el motor de cada miembro.
- **Fomento de la innovación:** Los líderes transformacionales promueven la creatividad y la innovación animando a los miembros del equipo y a los interesados a pensar fuera de lo convencional, a tomar riesgos calculados, a experimentar y ver resultados, para luego ajustar lo necesario.
- **Desarrollo personal:** la transformación implica crecimiento y desarrollo personal de los miembros del equipo, donde el líder los alienta para aprender, evolucionar, asumir nuevos desafíos y compartir el conocimiento.

- **Establecimiento de altos estándares:** Los líderes transformacionales buscan altos niveles de rendimiento en los equipos, generando impulso y superación continua. Estos equipos se caracterizan por una constante búsqueda de la excelencia.

2.3.3. Liderazgo Colaborativo



El Liderazgo Colaborativo se enfoca en la toma de decisiones compartida y la colaboración activa en todos los niveles. El líder ágil se preocupa por involucrar al equipo en el proceso de toma de decisiones, asegurando que todas las voces sean escuchadas y que se fomente una cultura de igualdad, colaboración y responsabilidad compartida.

Características:

- **Toma de decisiones compartida:** Los líderes colaborativos fomentan la participación activa de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones. Esto asegura que las decisiones se basen en el conocimiento y compromiso colectivos y que todos se hagan responsables del resultado.
- **Equidad y transparencia:** El líder ágil crea un entorno de igualdad, donde todos los miembros del equipo tienen las mismas oportunidades para contribuir, expresar sus ideas y hacer parte de las decisiones. Se interesa mucho por crear una atmósfera de seguridad psicológica para todos. La transparencia permite que los



procesos y las decisiones sean claros para el equipo y los interesados.

- **Fomento de la confianza:** Un líder colaborativo establece relaciones basadas en la confianza y el buen relacionamiento, promoviendo la comunicación abierta y la resolución de conflictos de manera constructiva y respetuosa.
- **Trabajo en equipo:** La colaboración es un principio fundamental del agilismo. El Líder ágil promueve un trabajo en equipo legítimo, donde las personas se sienten comprometidas de manera auténtica con el apoyo hacia los demás. Comprenden que la empatía y el respeto son base para un buen trabajo colaborativo.

2.3.4. Liderazgo Adaptativo



El Liderazgo Adaptativo se caracteriza por la capacidad del líder para ajustarse a las circunstancias cambiantes, como es común en los entornos ágiles y, por ende, guiar a los equipos hacia esos nuevos desafíos.

El líder adaptativo tiene la flexibilidad para cambiar el enfoque según las necesidades del equipo, de los proyectos y de las organizaciones. El liderazgo adaptativo también implica aprender de los fracasos y ajustar los enfoques de manera continua.

Características:

- **Flexibilidad:** El líder adaptativo es flexible y puede ajustar rápidamente su estilo de liderazgo según las



necesidades del equipo, la organización y el entorno.

- **Gestión del cambio:** Los líderes adaptativos ayudan a los equipos a gestionar la incertidumbre y el cambio, manteniendo la calma y la claridad en tiempos de transición, y enfocados en lo más valioso para el cliente y los interesados.
- **Enfoque centrado en el equipo:** Aunque este líder se adapta a las circunstancias, sigue centrado en apoyar al equipo y asegurarse de que todos trabajen juntos de manera eficaz, incluso cuando se enfrentan momentos de crisis.
- **Fomento del aprendizaje continuo:** El líder promueve una mentalidad de aprendizaje continuo, donde los líderes y equipos aprenden de los errores y ajustan su enfoque para mejorar en el futuro. Incluye la adquisición de conocimientos en habilidades blandas y técnicas.



2.3.5. Liderazgo Delegativo



El Liderazgo delegativo es un estilo de liderazgo que se enfoca en otorgar gran autonomía y empoderamiento a los miembros del equipo. Este estilo es muy común en equipos de alto rendimiento, bien entrenados y maduros que son capaces de trabajar de manera independiente, es decir, los equipos cuentan con altos niveles de auto organización y empoderamiento.

El líder delegativo confía en el equipo para que tome la mayoría de las decisiones y, en lugar de involucrarse activamente en la gestión de cada detalle, se enfoca en dar dirección estratégica y guiar en las situaciones que se requiera.

Características:

- **Alta autonomía del equipo:** El líder delegativo confía en su equipo y les otorga la libertad para tomar decisiones dentro de su área de responsabilidad, sin descuidar el avance, los resultados y la retroalimentación.
- **Orientación estratégica:** En lugar de gestionar el día a día, el líder delegativo establece la visión y los objetivos estratégicos y deja que el equipo se encargue de la implementación. A su vez, hace seguimiento con todos los involucrados para inspeccionar los resultados de las estrategias y el plan para seguir evolucionando.
- **Desarrollo de habilidades:** Este estilo promueve el crecimiento del equipo, ya que les da la libertad de tomar decisiones y aprender de sus propias experiencias. Los equipos son muy orientados al aprendizaje continuo y conjunto, se enfocan en compartir conocimiento.



2.4. Responsabilidades y Funciones del Líder Ágil

Las responsabilidades de un líder ágil son diversas y varían dependiendo de la estructura del equipo, el marco de trabajo y el contexto organizacional.

Sin embargo, algunas de las funciones y responsabilidades clave son:



Eliminar obstáculos: Una de las principales responsabilidades de un líder ágil es identificar y eliminar los obstáculos que podrían estar impidiendo que el equipo avance. Esto puede incluir problemas técnicos, falta de recursos, conflictos interpersonales, barreras con interesados, definiciones funcionales, entre muchos otros.





Fomentar la mejora continua: El líder ágil promueve la idea de que siempre hay oportunidades para mejorar. Esto se logra a través de la reflexión constante, la retroalimentación, el análisis de los procesos y resultados del equipo y el acto de establecer un plan para implementar las mejoras. Las Retrospectivas y Revisiones son un ejemplo clave de cómo los líderes ágiles ayudan a los equipos a identificar áreas de mejora en los procesos y en los productos.

Colaborar con los Interesados: El líder ágil también actúa como puente entre el equipo y los interesados, garantizando que las expectativas estén claras y alineadas, y que el equipo tenga toda la información necesaria para tomar decisiones de manera responsable y comprometida.



Desarrollo de personas: Un líder ágil se preocupa por el desarrollo profesional de sus compañeros, promoviendo un entorno dispuesto a establecer estrategias de crecimiento, en conjunto con los equipos. Es un líder con la disposición para apoyar la resolución de cualquier inconveniente, a la vez que guía al equipo.

Algunos de los desafíos más comunes que puede enfrentar un Líder Ágil, son:



Resistencia
al cambio



Falta de
autonomía



Equilibrio
entre dirección
y delegación



Escalabilidad
de la agilidad

© T-CERT®



Resistencia al cambio

Resistencia al cambio: Algunos miembros del equipo o de la organización pueden resistirse a la transición hacia un enfoque ágil debido a la incertidumbre, el miedo al fracaso o la falta de comprensión del proceso. Los líderes ágiles pueden gestionar dicha resistencia, identificando sus causas y haciendo parte del plan y la ejecución de dicho plan, para eliminarlas. En definitiva, el líder ágil puede guiar a su equipo a través del cambio, de una manera más fluida.

Falta de autonomía: Los líderes ágiles promueven la autonomía en sus equipos. Además, son conscientes de la necesidad de contar con el patrocinio del gobierno y líderes de la organización en dicho proceso. A partir de esto, se concentran en construir confianza y autonomía dentro de los equipos.



Falta de autonomía



Equilibrio entre dirección y delegación

Equilibrio entre dirección y delegación: Los líderes ágiles deben encontrar el equilibrio adecuado entre dar dirección y permitir que los equipos tomen decisiones por sí mismos. Demasiada intervención puede obstaculizar la autonomía, mientras que poca dirección puede llevar a la falta de enfoque y estrategia.

Escalabilidad de la agilidad: En grandes organizaciones o equipos distribuidos, puede ser difícil escalar prácticas ágiles. Los líderes ágiles deben buscar maneras de implementar y mantener la agilidad en toda la organización sin perder la eficiencia ni la coherencia. Normalmente, este proceso se da de manera gradual, controlada e incremental.



Escalabilidad de la agilidad

El liderazgo ágil es un enfoque flexible y adaptativo que pone el énfasis en empoderar a los equipos, fomentar la colaboración y garantizar la entrega continua de valor.

Se trata de un estilo de liderazgo que se adapta al cambio, fomenta la autonomía y ayuda a los equipos a navegar la complejidad y la incertidumbre.

Para ser un líder ágil grandioso, es fundamental contar con una mentalidad de servicio, estar comprometido con la mejora continua, comprender muy bien las necesidades de los interesados, co-crear con el equipo y demás involucrados, establecer un equilibrio entre la guía y la delegación, entre otros.





Módulo III.

Gestión del

Cambio Ágil

Módulo III. Gestión del Cambio Ágil

La Gestión del Cambio incluye el proceso, las herramientas y las técnicas utilizadas para gestionar los cambios organizacionales con las personas, asegurando que lo adopten, acepten y utilicen de manera efectiva las nuevas formas de trabajar, tecnologías o estructuras.

El objetivo principal es minimizar la resistencia por parte de los involucrados y maximizar los beneficios del cambio en la organización.

La gestión del cambio es crucial debido a la naturaleza de adaptación constante que requieren las metodologías ágiles y las organizaciones. Los equipos ágiles están en continua transformación, ajustando sus procesos, herramientas y enfoques para ser más eficientes y efectivos en su entrega de valor.

3.1. Principios de la Gestión del Cambio Ágil





Alinear la visión y los objetivos

Alinear la visión y los objetivos: Cualquier cambio debe alinearse con la visión estratégica de la organización y los objetivos a largo plazo. Cuando se habla de organización, se debe considerar la visión de las organizaciones involucradas en la gestión del cambio. El cambio debe ser parte de un panorama muy amplio que todos los involucrados puedan entender y apoyar. El cambio organizacional debe contar con una visión compartida por parte de todos los participantes y una convicción para lograrlo.

Comunicación abierta y constante: La comunicación es clave para la gestión del cambio. La información debe ser compartida de manera regular y clara con todos los miembros del equipo y las partes interesadas. Esto incluye no solo lo que está cambiando, sino también por qué y cómo el cambio impactará al equipo y a la organización. Es importante establecer un modelo y plan de comunicación, considerando los niveles de los interesados que están involucrados con la transformación.



Enfoque iterativo y progresivo

Enfoque iterativo y progresivo: Al igual que en la metodología ágil, el cambio debe gestionarse de manera iterativa. Es muy efectivo realizar pequeños ajustes y aprender de cada iteración, de tal manera que el cambio evolucione suavemente. Esto permite que el equipo se adapte gradualmente y con mayor eficacia. Se trata de una transición que fluya de manera natural y con el apoyo de las personas.



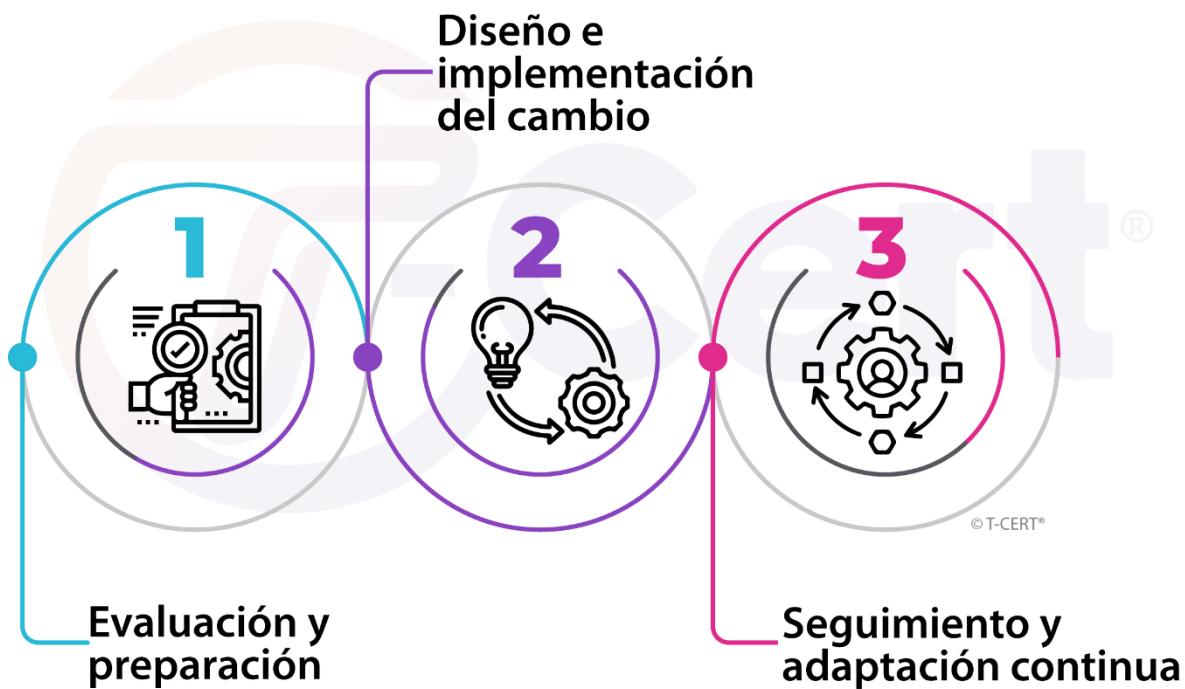
Comunicación abierta y constante

Desarrollo continuo y aprendizaje: El cambio no debe verse como un evento puntual, sino como un proceso continuo. El equipo debe estar en constante aprendizaje y evolución. Por una parte, las retroalimentaciones y las retrospectivas son el conducto requerido para ajustar el rumbo cuando es necesario, y por otra, la cultura de aprendizaje colectivo son la garantía de un equipo más integrado y evolucionado.



Desarrollo continuo y aprendizaje

3.2. Fases del Cambio Ágil



3.2.1. Evaluación y preparación

- **Evaluar el impacto:** Antes de implementar cualquier cambio, se debe entender cómo afectará a las personas, procesos y tecnologías dentro de la organización. Los líderes ágiles realizan una evaluación del impacto del

cambio en el equipo y otros interesados para poder generar un plan de gestión del cambio.

- **Identificar los interesados clave:** Los líderes y los equipos identifican a las partes interesadas que serán afectadas por el cambio, y se aseguran de involucrarlas desde el principio. Esto incluye los miembros del equipo, los clientes, otros departamentos e incluso otras organizaciones que trabajan de cerca con el equipo ágil.
- **Preparar psicológica y culturalmente a las personas:** La preparación mental y emocional de los equipos es clave para gestionar el cambio. Se deben abordar preocupaciones y miedos, e incluso capacitar al equipo para aceptar el cambio y comprender su importancia. Para ello, las organizaciones pueden valerse de personas que conozcan y apoyen la gestión del cambio organizacional, que además ayuden a fomentar un ambiente seguro.



3.2.2. Diseño e implementación del cambio

- **Establecer objetivos claros:** Para implementar el cambio, los líderes ágiles deben establecer objetivos claros que todos los miembros del equipo e interesados entiendan. Esto incluye metas a corto y largo plazo y una visión clara de cómo se verá la organización después del cambio, que, además todos deben compartir.
- **Desarrollar un plan de acción:** Un plan de acción debe ser diseñado para guiar la implementación del cambio. Este plan debe considerar las diferentes

fases de adopción y adaptación dentro del equipo, las personas involucradas y sus roles dentro de la gestión del cambio, y las fechas establecidas para su desarrollo.



- **Iterar y ajustar:** El cambio debe ser implementado en pequeñas fases, donde se implementan cambios pequeños pero significativos y luego se evalúan sus resultados para identificar ajustes necesarios, y aplicarlos en la siguiente iteración. Todos deben involucrarse en el proceso de ejecución y revisión iterativa de los resultados.

3.2.3. Seguimiento y adaptación continua

- **Monitoreo y medición del progreso:** Despues de implementar el cambio, se debe hacer un seguimiento continuo para ver cómo está funcionando. Se pueden utilizar métricas de rendimiento, como la velocidad de los equipos, la satisfacción del cliente y la moral del equipo.
- **Recolección de retroalimentación:**
Las retroalimentaciones de los miembros del equipo y los interesados son vitales para medir el éxito del cambio y ajustarlo según sea necesario. Esto es relevante considerando que cuando los involucrados reconocen el progreso, se empoderan aún más de las acciones de mejora para evolucionar más rápido.



- **Adaptación según los resultados:** Si el cambio no está generando los resultados deseados, los líderes ágiles y los involucrados están dispuestos a ajustar el enfoque, iterar y buscar nuevas formas de hacer el cambio más efectivo y realizar las adaptaciones necesarias, basándose en el empirismo.

3.3. Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es uno de los mayores desafíos en cualquier proceso de transformación. En el contexto de agilidad y metodologías ágiles, la resistencia al cambio puede surgir debido a la falta de comprensión, temor a lo desconocido o incluso a la falta de confianza en los nuevos procesos.

Algunas estrategias efectivas para superar esta resistencia incluyen:



3.3.1. Involucrar a los equipos desde el principio



Los equipos deben ser parte activa del proceso de cambio desde las fases iniciales. Involucrarlos en la toma de decisiones, y hacerlos sentir parte del proceso, aumenta su compromiso y reduce la resistencia. La colaboración temprana genera un sentido de propiedad sobre el cambio, las personas se comprometen y generan sentido de urgencia sobre las actividades, trabajando con responsabilidad colectiva.

3.3.2. Capacitación y desarrollo

Una estrategia fundamental para superar la resistencia es proporcionar capacitación adecuada. Esto puede incluir formación en nuevas herramientas, habilidades de trabajo en equipo, mentalidad ágil. El cambio se hace más accesible cuando las personas se sienten preparadas para enfrentarlo y cuentan con lo necesario para hacerlo. Es recomendable diseñar talleres donde se puedan desarrollar ejercicios vivenciales y demostrativos acerca de estas fórmulas.

3.3.3. Crear una cultura de confianza y apertura

Los líderes ágiles deben fomentar una cultura de confianza dentro del equipo. Cuando los miembros del equipo sienten que sus opiniones son escuchadas, que sus preocupaciones son abordadas de manera respetuosa y que es válido equivocarse (y aprender) en la medida que se ejecutan los planes, es menos probable que se resistan al cambio.

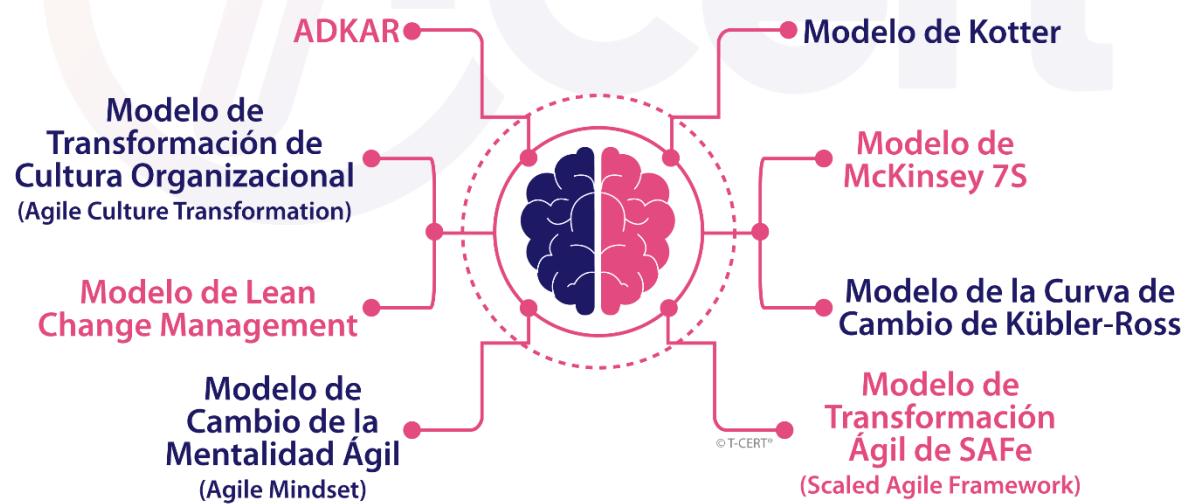


3.3.4. Celebrar éxitos y aprendizajes

Es importante celebrar los logros, aunque sean pequeños, y reconocer el esfuerzo de los equipos durante el proceso de cambio. Es muy recomendable establecer una rutina o patrón para hacer visibles las actividades de reconocimiento, donde además todos participen y puedan resaltar los avances y logros de los demás. Los líderes deben fomentar una mentalidad positiva hacia el cambio al destacar los beneficios que ya se han alcanzado y al alentar el aprendizaje continuo.

3.4. Modelos y herramientas para la Gestión del Cambio Ágil

Existen varios modelos y marcos de trabajo para gestionar el cambio organizacional en el contexto del agilismo. Estos modelos buscan facilitar la transición de una organización hacia una mentalidad ágil, asegurando que se logren mejoras tanto en los procesos como en la cultura organizacional. Algunos de los más comunes son:



3.4.1. Modelo de Kotter

Es uno de los más utilizados para gestionar el cambio organizacional en cualquier contexto, incluido el ágil. John Kotter, profesor de la Harvard Business School,

desarrolló un modelo en (ocho) 8 pasos para implementar cambios duraderos en las organizaciones:

1. **Crear un sentido de urgencia:** Ayudar a la organización a entender por qué el cambio es necesario.
2. **Formar una coalición poderosa:** Crear un equipo con líderes clave que puedan promover el cambio.
3. **Desarrollar una visión y estrategia:** Definir una visión clara sobre cómo la agilidad mejorará los procesos y los resultados.
4. **Comunicar la visión:** Asegurar que todos en la organización comprendan la visión de cambio.
5. **Empoderar a la acción en el equipo:** Eliminar obstáculos y promover la toma de decisiones ágil.
6. **Generar logros rápidos:** Celebrar los pequeños éxitos para motivar al equipo.
7. **Consolidar los logros y generar más cambios:** Aprovechar los éxitos iniciales para generar más impulso y cambios adicionales.
8. **Anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional:** Asegurar que los cambios sean sostenibles y parte de la cultura diaria.



3.4.2. Modelo de McKinsey 7S

Es otro marco ampliamente utilizado para gestionar el cambio organizacional, especialmente cuando se busca una alineación entre diferentes componentes clave de la organización.

Los 7 elementos por considerar son:



1. **Estrategia (Strategy):** la forma de alinear los recursos para conseguir los objetivos de la organización. Algunas preguntas para analizar son: ¿Qué nos diferencia? ¿Cómo usamos nuestros recursos para lograr los objetivos trazados? ¿Cuál es nuestra estrategia a nivel corporativo, de unidad o línea de negocio, funcional? ¿Cuáles son nuestros factores claves de éxito?

2. **Estructura (Structure):** Es la forma en la que la compañía está organizada, las relaciones de roles y responsabilidades normalmente registradas en el organigrama. Preguntas de análisis: ¿Cuáles son nuestros procesos? ¿Relación entre dependencias y unidades de negocio? ¿Canales y flujos de comunicación?



3. Sistemas (Systems): los diferentes procesos internos y sistemas de información, documentales, financieros, contables, comerciales que posibilitan el funcionamiento de la organización. ¿Se cuenta con los sistemas necesarios para que la organización funcione? ¿Cuáles son los sistemas más importantes? ¿Cómo controlamos, evaluamos y mejoramos nuestros sistemas?

4. Valores Compartidos (Shared Values): valores fundamentales que integran a la organización en torno a su propósito común y se reflejan en los colaboradores para alinearlos con dicho propósito. Algunos expertos concuerdan en que los valores definen la “personalidad” de la organización, le dan un sentido de identidad, influyen en la forma de tomar de decisiones e incluso en la motivación. Algunas preguntas a tener en cuenta son: ¿Cuáles son nuestros valores organizacionales? ¿Cómo cada colaborador en su rol refleja los valores?



5. Habilidades (Skills): competencias y habilidades de los colaboradores que como suma constituyen las habilidades de la organización. ¿Cuáles son nuestras habilidades más fuertes? ¿Qué habilidades se deben desarrollar?

6. Estilo (Style): El estilo de liderazgo adoptado en la organización, los patrones generales de los líderes, la forma de interactuar tanto interna como externamente. Normalmente viene reflejado desde la alta dirección. ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cómo los colaboradores perciben a sus líderes? ¿Qué tan burocráticos, o no, somos?





7. **Personal (Staff):** En este factor se analiza cómo la organización lleva a cabo la selección, capacitación, evaluación e incluso la motivación de su personal. ¿Cómo se sienten los colaboradores? ¿Nos falta personal en algún proceso?

El modelo se centra en cómo estos siete elementos deben estar alineados para asegurar el éxito del cambio organizacional. En el contexto ágil, se busca una transformación que no solo afecte los procesos, sino también la cultura, las estructuras y los valores de la organización.

3.4.3. Modelo de la Curva de Cambio de Kübler-Ross

Conocido como la Curva del Cambio, describe las fases emocionales por las que las personas pasan durante un proceso de cambio. Este modelo es útil para entender las emociones que los involucrados pueden experimentar durante la transición hacia el trabajo ágil. Las etapas son:



1. **Negación:** “Esto no es necesario, no quiero cambiar”.
2. **Resistencia:** “El cambio es difícil y no sé cómo manejarlo”.
3. **Exploración:** “Voy a probarlo, pero no estoy seguro de que funcione”.
4. **Compromiso:** “Este cambio tiene sentido, estoy comprometido con él”.

La comprensión de estas fases permite a los líderes ágiles gestionar las emociones y las resistencias durante la transición hacia una mentalidad ágil.

3.4.4. Modelo de Transformación Ágil de SAFe (Scaled Agile Framework)

El **SAFe** proporciona un marco integral para gestionar la transformación ágil a nivel organizacional. SAFe tiene un enfoque en la escalabilidad y la alineación de los equipos ágiles con los objetivos estratégicos de la empresa. El modelo aboga por la adopción de principios ágiles en todos los niveles de la organización: desde equipos hasta la cartera de proyectos.

Los pasos típicos en la adopción de SAFe incluyen:

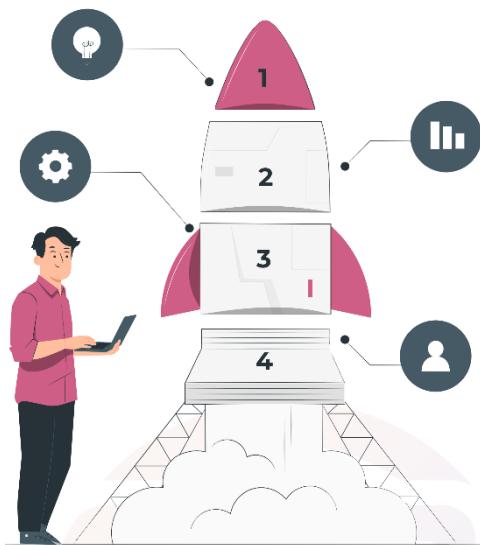
- 1. Formación y sensibilización:** Entrenar a los líderes y equipos en los principios ágiles.
- 2. Desarrollar una visión de transformación:** Definir una estrategia para la transición.
- 3. Implementar equipos ágiles:** Establecer equipos ágiles y entrenarlos en técnicas como Scrum o Kanban.
- 4. Escalar los equipos ágiles:** Ampliar el uso de agilidad a través de los equipos y niveles organizacionales.
- 5. Medir y ajustar:** Evaluar el progreso y ajustar los métodos conforme sea necesario.



3.4.5. Modelo de Cambio de la Mentalidad Ágil (Agile Mindset)

Este modelo se enfoca en cambiar la **mentalidad** de los individuos dentro de la organización. El cambio hacia la agilidad no solo involucra implementar prácticas ágiles, sino también cambiar la forma en que los miembros del equipo piensan, actúan y se comunican.

Las claves del modelo incluyen:

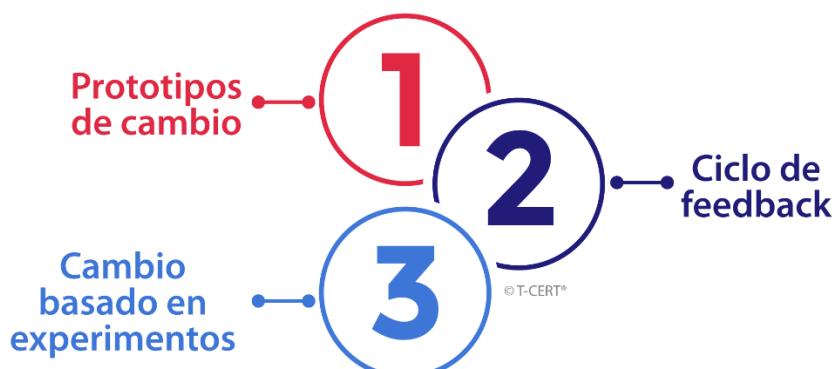


- 1. Fomentar la colaboración:** Promover un entorno donde las personas trabajen juntas y comparten conocimientos.
- 2. Aceptar la incertidumbre:** Ayudar a los empleados a aceptar el cambio continuo y la mejora constante.
- 3. Promover la autoorganización:** Fomentar que los equipos sean autónomos en la toma de decisiones y el trabajo diario.
- 4. Iteración y feedback:** Aceptar que el proceso de cambio es incremental y que el feedback continuo es esencial.

3.4.6. Modelo de Lean Change Management

El Lean Change Management es un enfoque ágil para gestionar el cambio que integra prácticas de Lean y Agile con los principios del cambio organizacional. Se basa en la idea de que los cambios deben ser rápidos, iterativos y ajustables a medida que se recibe retroalimentación.

Algunas prácticas clave son:



1. **Prototipos de cambio:** Probar nuevas formas de trabajar a pequeña escala antes de implementarlas a nivel organizacional.
2. **Ciclo de feedback:** Obtener retroalimentación constante para ajustar la dirección del cambio.
3. **Cambio basado en experimentos:** Utilizar pruebas rápidas para evaluar la efectividad de las nuevas iniciativas.

3.4.7. Modelo de Transformación de Cultura Organizacional (Agile Culture Transformation)

Este enfoque se centra en transformar la **cultura organizacional** para hacerla más alineada con los valores ágiles.

Los pasos clave incluyen:



1. **Definir los valores ágiles clave:** Colaboración, apertura, confianza, respeto y compromiso con la mejora continua.
2. **Liderazgo como modelo a seguir:** Los líderes deben demostrar comportamientos ágiles.
3. **Compromiso con el aprendizaje:** Crear un entorno donde el aprendizaje y el desarrollo continúen como parte del proceso ágil.

4. **Celebrar el fracaso y los aprendizajes:** Promover una cultura donde se vea el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.

3.4.8. ADKAR

El modelo ADKAR se enfoca en cinco resultados clave que deben ser alcanzados durante el proceso de cambio:



- **Awareness (Conciencia):** Crear conciencia de la necesidad de cambio.
- **Desire (Deseo):** Generar el deseo de participar y apoyar el cambio.
- **Knowledge (Conocimiento):** Proporcionar el conocimiento necesario para realizar el cambio.
- **Ability (Habilidad):** Ayudar a las personas a adquirir las habilidades necesarias.
- **Reinforcement (Refuerzo):** Asegurar que el cambio sea sostenible.

La Gestión del Cambio Ágil se trata de un proceso continuo y flexible que involucra la preparación, implementación y seguimiento constante de la transición hacia nuevas formas de trabajar. Con una adecuada comunicación, capacitación, y el liderazgo adecuado, el cambio puede ser una oportunidad para mejorar el rendimiento del equipo y la organización.

Cada uno de estos modelos proporciona una perspectiva única y se puede adaptar según las necesidades específicas de la organización en su viaje hacia la agilidad.



Módulo IV.

Comunicación en

el Agilismo

Módulo IV. Comunicación en el Agilismo

La comunicación es una base fundamental para el éxito en los emprendimientos, iniciativas y servicios de cualquier organización. En las metodologías ágiles, la comunicación influye considerablemente en la efectividad y en la generación de valor del cliente, considerando el dinamismo, la flexibilidad y la colaboración de los equipos ágiles.

4.1. Principios de la Comunicación Ágil



Interacción sobre procesos y herramientas: En lugar de enfocarse en procesos rígidos o herramientas complicadas, los equipos ágiles priorizan las interacciones humanas para resolver problemas rápidamente, de manera predilecta, cara a cara.

Colaboración continua con el cliente: A través de la comunicación constante con los clientes (internos o externos), los equipos ágiles se aseguran de que el desarrollo del producto esté alineado con sus expectativas y necesidades. La participación activa del cliente y los interesados motiva un buen producto, un buen equipo y buenos resultados.



Retroalimentación constante: La retroalimentación constante es clave para ajustar el curso del trabajo, corregir desviaciones y mejorar el rendimiento del equipo y de los productos o servicios.

Transparencia y apertura: Los equipos ágiles son transparentes en cuanto a los avances, los inconvenientes y las decisiones. La apertura de la información ayuda a generar confianza y facilita la toma de decisiones en conjunto.



4.2. Modelos de Comunicación en Equipos Ágiles

Los equipos ágiles emplean diferentes modelos de comunicación que se adaptan a las necesidades del equipo, del proyecto y de las organizaciones. A continuación, los modelos más relevantes:



4.2.1. Modelo de Comunicación Abierta

En un equipo ágil, la comunicación abierta es uno de los principios clave. La idea es que todos los miembros del equipo, desde el líder hasta los colaboradores, tengan acceso a la misma información y puedan expresarse libremente sin miedo a la crítica o a la jerarquía.

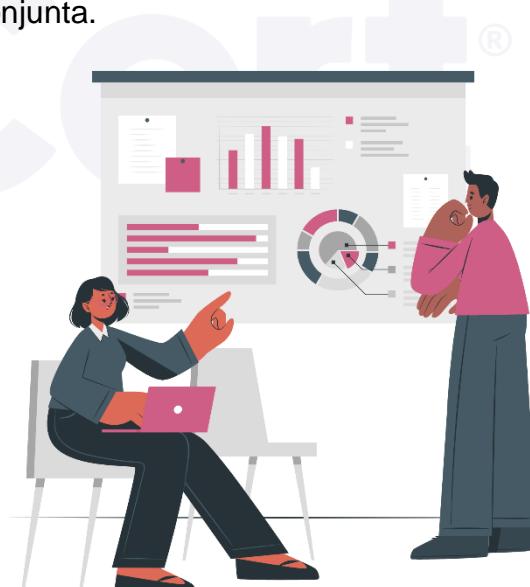
Características del modelo:

- **Cero barreras jerárquicas:** Todos los miembros del equipo pueden compartir información y expresar ideas, independientemente de su rol.
- **Transparencia total:** No hay "secretos" dentro del equipo. Los avances, desafíos y resultados son compartidos abiertamente.
- **Escucha activa:** Todos los miembros practican la escucha activa, lo que significa estar completamente presentes en las conversaciones y entender no solo lo que se dice, sino también lo que no se dice (intenciones y emociones).

En las reuniones diarias de un equipo ágil, cada miembro tiene la oportunidad de hablar sin que se le interrumpa. Si surgen problemas, se pueden plantear abiertamente para encontrar una solución conjunta.

4.2.2. Modelo de Comunicación Iterativa

Este modelo se enfoca en la retroalimentación continua y en la mejora progresiva. Al ser el trabajo en equipo ágil muy iterativo (trabajar en sprints o ciclos de trabajo cortos), la comunicación también debe serlo.



Características del modelo:

- **Revisiones regulares:** La comunicación en un equipo ágil ocurre en ciclos regulares, como las reuniones diarias, las retrospectivas y las revisiones de sprint.

- **Ajustes rápidos:** Después de cada iteración, se obtiene retroalimentación y se ajusta el curso de acción. Este modelo permite la comunicación de ajustes rápidos y la mejora continua.
- **Cultura de mejora continua:** El equipo se comunica para identificar oportunidades de mejora después de cada ciclo de trabajo.

Durante una retroalimentación de sprint, el equipo revisa lo que se ha hecho y lo que se puede mejorar, discutiendo lo que salió bien y lo que no, lo cual permite realizar ajustes inmediatos a través de planes de mejora consensuados.

4.2.3. Modelo de Comunicación Visual



La comunicación visual es esencial para los equipos ágiles, ya que facilita la comprensión rápida de la información y hace que los miembros del equipo se mantengan alineados.

Características del modelo:

- **Tableros visuales:** Utilización de herramientas visuales como tableros Kanban o tableros Scrum para representar el estado del trabajo. Esto puede incluir tareas en progreso, tareas completadas e impedimentos.
- **Gráficos de avance:** Uso de gráficos como burndown charts (gráfico de trabajo pendiente) para visualizar el progreso hacia los objetivos del sprint.
- **Reuniones visuales:** Uso de herramientas como pizarras, post-its y diagramas durante las reuniones para ayudar a visualizar ideas, tareas y flujos de trabajo.

Durante una revisión de sprint, un equipo utiliza un tablero Kanban o Scrum para mostrar visualmente el flujo de trabajo. Los miembros pueden ver en qué estado se encuentran las tareas y si alguna está bloqueada o en riesgo.

4.2.4. Modelo de Comunicación Asíncrona

Los equipos ágiles a menudo trabajan de manera distribuida o en zonas horarias diferentes, por lo que la comunicación asíncrona (sin necesidad de que todos estén presentes al mismo tiempo) juega un papel importante.



Características del modelo:

- **Herramientas de comunicación digital:** Utilización de plataformas como Slack, Microsoft Teams o Jira para facilitar la comunicación en tiempo real o diferido.
- **Documentación clara:** Cuando la comunicación no es en tiempo real, se hace más énfasis en documentar los acuerdos y decisiones de manera clara y accesible para todos.
- **Flexibilidad temporal:** Los miembros del equipo pueden revisar mensajes y contribuir en cualquier momento, lo que permite a los equipos distribuidos trabajar sin estar limitados por zonas horarias y geográficas.

Un equipo global utiliza Slack para la comunicación diaria. Aunque no todos los miembros estén en línea al mismo tiempo, el equipo puede revisar los mensajes y participar activamente según su disponibilidad.

4.2.5. Modelo de Comunicación de 7 Cs

El modelo de las 7Cs fue desarrollado por Scott M. Cutlip y Allen H. Center, y es ampliamente utilizado en la comunicación empresarial para garantizar que los mensajes sean claros y efectivos.

Las 7 Cs son:

1. **Claridad:** El mensaje debe ser claro, conciso y directo. Evitar jerga o lenguaje técnico innecesario que pueda confundir al receptor.
2. **Concisión:** La información debe ser breve y al punto, sin rodeos ni información innecesaria.
3. **Concreción:** El mensaje debe ser específico, detallado y enfocado en el tema principal.
4. **Corrección:** Asegurarse de que el mensaje sea gramaticalmente correcto y que los hechos sean precisos y verificables.
5. **Consideración:** El mensaje debe ser adecuado para el receptor, teniendo en cuenta su contexto y necesidades.
6. **Completitud:** El mensaje debe contener toda la información necesaria para que el receptor pueda tomar decisiones o actuar en consecuencia.
7. **Cortesía:** El mensaje debe ser respetuoso y considerado con el receptor, evitando cualquier tono ofensivo o despectivo.



Este modelo se aplica al comunicar información dentro del equipo ágil, especialmente durante las reuniones diarias, las retroalimentaciones y las revisiones de sprint. Para que todos comprendan las tareas, los objetivos y los problemas, el mensaje debe ser claro, preciso, respetuoso, empático y cortés.

4.2.6. Modelo de Comunicación de la Comunicación No Violenta (CNV)

La Comunicación No Violenta (CNV), desarrollada por Marshall Rosenberg, es un enfoque que fomenta la empatía y el entendimiento mutuo a través de una comunicación más compasiva y respetuosa.



Los cuatro componentes principales de la Comunicación no Violenta son:

- **Observación:** Describir la situación de forma objetiva, sin hacer juicios ni evaluaciones. Esto permite que ambas partes estén de acuerdo en lo que ocurrió antes de discutir lo que piensan o sienten.
- **Sentimientos:** Expresar lo que se siente de manera honesta y clara, sin culpar a otros por las propias emociones.
- **Necesidades:** Identificar las necesidades que están detrás de los sentimientos. Las necesidades son universales y deben ser reconocidas y respetadas.
- **Petición:** Hacer una petición clara y específica sobre lo que se quiere, requiere o necesita, sin demandar o imponer.

La Comunicación No Violenta es útil para mantener un ambiente de trabajo positivo y cooperativo, especialmente en la gestión de conflictos o desacuerdos dentro del equipo. En situaciones de tensión, los miembros pueden practicar la CNV para asegurarse de que sus mensajes sean constructivos y empáticos, lo que ayuda a evitar malentendidos y promueve la resolución pacífica de problemas.



4.2.7. Modelo de Comunicación de la Escucha Activa

La escucha activa es una habilidad fundamental en la comunicación efectiva, especialmente en entornos colaborativos como los equipos ágiles. Este modelo enfatiza el papel del receptor en el proceso de comunicación.



Componentes de la escucha activa:

- **Atención completa:** El receptor debe estar completamente enfocado en el emisor, evitando distracciones como mirar el teléfono o pensar en lo que va a decir a continuación.
- **Reflejo y clarificación:** El receptor puede parafrasear lo que se ha dicho para asegurarse de haber entendido correctamente y, en caso necesario, pedir aclaraciones.
- **Feedback emocional:** Mostrar empatía mediante el lenguaje corporal o comentarios que reflejen la comprensión emocional del mensaje.
- **Preguntas abiertas:** Hacer preguntas que inviten a la reflexión y a la expansión de la información, en lugar de preguntas cerradas que limiten las respuestas.

La escucha activa es especialmente importante en las retroalimentaciones y las reuniones de sprint. Los miembros del equipo deben ser capaces de escuchar



cuidadosamente las preocupaciones o ideas de los demás, reflexionar sobre ellas y responder de manera constructiva, ayudando a mejorar continuamente los procesos y las relaciones dentro del equipo.



Módulo V. Resolución de Conflictos

Módulo V. Resolución de Conflictos

La resolución de conflictos en equipos ágiles es una habilidad importante que se puede lograr mediante la comunicación abierta y la colaboración. Para resolver conflictos en equipos ágiles, se deben considerar factores como:

- Identificar el conflicto y sus causas.
- Escuchar a las partes involucradas.
- Reconocer y validar las emociones de las partes.
- Comprender los intereses de las partes.
- Generar soluciones que satisfagan las necesidades de todos.
- Establecer un plan de acción.
- Implementar el plan de acción.
- Reflexionar sobre el conflicto y su resolución.



5.1. Técnicas para la resolución de conflictos

5.1.1. Técnica de “Escucha Activa”

La escucha activa es una de las herramientas más poderosas en la resolución de conflictos. Esta técnica consiste en escuchar con atención y empatía, sin interrumpir, para asegurarse de comprender plenamente la perspectiva de la otra parte. Esto ayuda a reducir malentendidos y permite a las personas sentirse escuchadas y respetadas.

Pasos clave:



© T-CERT®



Escuchar sin interrumpir: Permite que la otra persona se exprese por completo antes de responder.

Parafrasear: Repetir lo que la otra persona ha dicho para asegurarte de que lo has comprendido correctamente. Ejemplo: "Lo que entiendo es que te sientes frustrado porque no se cumplió el plazo acordado, ¿es correcto?"



Hacer preguntas abiertas: Preguntas que fomenten la reflexión y permitan profundizar en el problema, como ¿Cómo te gustaría que se resolviera esto?

La escucha activa reduce las tensiones, promueve la empatía y asegura que ambas partes entienden realmente las preocupaciones de la otra, lo que puede abrir el camino para la resolución.

5.1.2. Técnica del "Tiempo Fuera" (Time-out)

Cuando un conflicto es particularmente intenso, tomar un "tiempo fuera" es una estrategia efectiva. Permite que las personas se calmen antes de discutir el

problema, lo que ayuda a evitar que las emociones intensas influyan negativamente en la comunicación.

Pasos clave:



© T-CERT®



Pedir un tiempo fuera: En una situación de conflicto, cualquier miembro del equipo puede proponer un tiempo fuera de unos minutos.

Separarse para calmarse: Durante ese tiempo, las personas pueden reflexionar sobre el problema sin la presión emocional del momento.



Reunión posterior: Después del tiempo fuera, las partes se reúnen para discutir el conflicto de manera más racional.

Esta técnica ayuda a evitar decisiones impulsivas y a crear un espacio para que las emociones se calmen antes de llegar a una solución constructiva.

5.1.3. Técnica de la “Negociación Gana Gana”

La negociación ganar-ganar busca encontrar una solución donde todas las partes involucradas se beneficien de alguna manera. Se enfoca en la colaboración en lugar

de la confrontación, buscando una solución que resuelva el conflicto sin que ninguna de las partes pierda.

Pasos clave:



© T-CERT®



Identificar las necesidades subyacentes: En lugar de enfocarse en las posiciones (lo que cada persona quiere), se exploran las necesidades que están detrás de esas posiciones. Por ejemplo, si un miembro del equipo quiere una extensión de plazo, puede ser porque está lidiando con una carga de trabajo abrumadora.

Explorar opciones de solución: A partir de las necesidades subyacentes, el equipo genera múltiples opciones de resolución que puedan beneficiar a todas las partes.



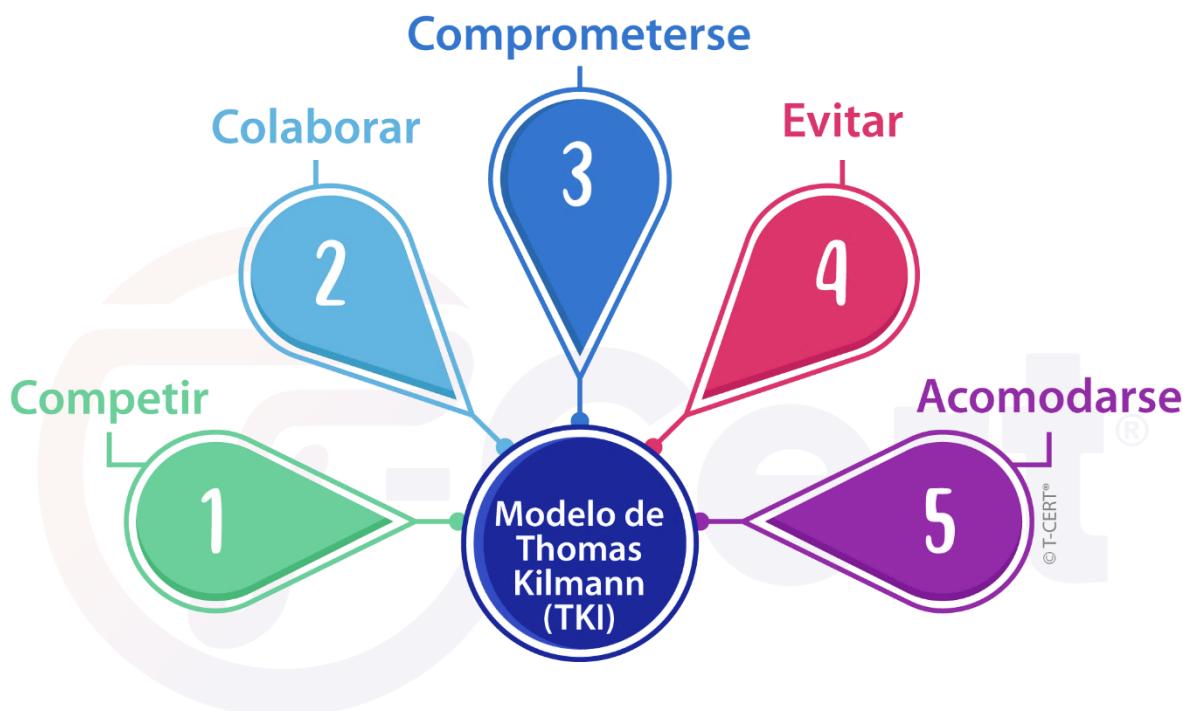
Evaluar las opciones: Se discuten las opciones generadas y se selecciona la que sea más adecuada para satisfacer las necesidades de todos los involucrados.

Fomenta la colaboración y la creatividad, permitiendo que ambas partes lleguen a una solución beneficiosa para todos.

5.2. Modelos de Resolución de conflictos

5.2.1. Modelo de Thomas-Kilmann (TKI)

El Modelo de Thomas-Kilmann es uno de los enfoques más conocidos para la resolución de conflictos y describe cinco estilos básicos de manejar un conflicto:



- 1. Competir (Toma de decisiones autoritaria):** Caracterizado por la falta de cooperación y que requiere un alto nivel de asertividad. La persona que usa este estilo busca ganar el conflicto a toda costa. En situaciones donde se necesita tomar decisiones rápidas y firmes, por ejemplo, en situaciones de emergencia.
- 2. Colaborar (Búsqueda de la solución mutuamente beneficiosa):** Es el estilo más cooperativo, donde ambas partes buscan una solución que las satisfaga completamente. En situaciones donde las partes tienen intereses importantes que deben ser resueltos sin comprometer ninguno de ellos.

- 3. Comprometerse (Buscar un punto medio):** Ambas partes sacrifican algo para llegar a un acuerdo. Este estilo implica un compromiso donde ambos pueden ganar algo, pero no todo. Se considera cuando el tiempo es limitado y no es posible llegar a una solución que satisfaga a ambas partes por completo.
- 4. Evitar (No confrontar el conflicto):** Implica evitar la confrontación del conflicto, ignorando el problema. Se usa para evitar emociones negativas. Cuando el conflicto no es importante o no tiene impacto significativo, o cuando las emociones están demasiado intensas para resolver el problema en ese momento.
- 5. Acomodarse (Ceder para mantener la paz):** las personas que utilizan este estilo se adaptan o ceden ante la otra parte, priorizando la relación o la armonía. Cuando el conflicto no es importante para una de las partes o cuando se valora la relación más que el tema en disputa.

El estilo colaborativo es muy valorado en equipos ágiles, ya que promueve soluciones creativas y el trabajo conjunto. Sin embargo, el estilo evitar puede ser útil en conflictos menores, mientras que el compromiso es efectivo en situaciones donde hay que actuar rápidamente.



5.2.2. Modelo de Resolución de Conflictos de Harvard (Principios de Negociación de Harvard)

Este modelo, desarrollado por el Programa de Negociación de Harvard, es un enfoque basado en principios para la resolución de conflictos y está diseñado para

llegar a acuerdos sin que ninguna de las partes pierda. El enfoque se basa en cuatro principios clave:



- 1. Separar a las personas del problema:** Se debe tratar el problema de manera objetiva, separando las emociones y relaciones personales. El conflicto debe tratarse como un asunto profesional, no personal.
- 2. Enfocarse en los intereses, no en las posiciones:** En lugar de fijarse en las posiciones (lo que cada persona quiere), el modelo sugiere centrarse en los intereses subyacentes (por qué quieren lo que quieren). Esto puede abrir nuevas posibilidades para la resolución.
- 3. Generar opciones antes de decidir:** Crear una lista de posibles soluciones antes de llegar a un acuerdo definitivo. Este enfoque fomenta la creatividad y la exploración de diversas alternativas.

4. **Insistir en que los acuerdos se basen en criterios objetivos:** Las soluciones deben ser justas y basadas en principios objetivos, como normas del equipo o datos verificables, y no solo en la presión de una parte.

Este modelo es muy útil cuando el conflicto involucra diferencias de opiniones o enfoques sobre cómo abordar un proyecto. Permite encontrar soluciones que beneficien a todos y que estén alineadas con los principios del equipo o de la organización.

5.2.3. Modelo de Medición de la Resolución de Conflictos (Crisis Conflict Resolution Model)

Este modelo se centra en la evaluación de la intensidad del conflicto y la identificación de soluciones adecuadas según la gravedad del mismo. El modelo consta de varias fases:



1. **Identificación del conflicto:** Reconocer y definir el conflicto.
2. **Evaluación de la intensidad:** Determinar si el conflicto es grave (requiere intervención inmediata) o leve (puede resolverse de manera informal).
3. **Intervención:** Dependiendo de la evaluación, se puede optar por intervenciones directas (mediación) o enfoques indirectos (dialogar, cambiar el enfoque del equipo).

4. **Seguimiento:** Monitorear la resolución del conflicto para asegurarse de que las soluciones se mantengan y el equipo siga funcionando de manera armoniosa.

Este modelo ayuda a los líderes ágiles y facilitadores a determinar cómo abordar diferentes tipos de conflictos en función de su gravedad. Puede ser útil para decidir cuándo se necesita mediación profesional o cuando el equipo mismo puede resolver el conflicto.





Módulo VI.

Técnicas de

Retroalimentación

Módulo VI. Técnicas de Retroalimentación

La retroalimentación es un proceso continuo que permite a los equipos inspeccionar su trabajo y el progreso de sus actividades, y ajustar su enfoque según sea necesario en diferentes vías: Productos, Servicios y la forma de hacer las cosas (buscar la excelencia técnica).

6.1. Técnica de la Retroalimentación Constructiva (Modelo SBI)

El modelo SBI (Situation-Behavior-Impact) es una técnica de retroalimentación simple pero poderosa que se centra en describir el comportamiento observado, cómo impactó al equipo o proyecto, y cómo podría mejorarse.



S **Situación:** Describe de manera precisa el contexto o momento en el que ocurrió el comportamiento. Esto ayuda a evitar malentendidos y a proporcionar claridad. Por ejemplo: "En la reunión de planificación de esta mañana..."

B

Behavior
(Comportamiento)



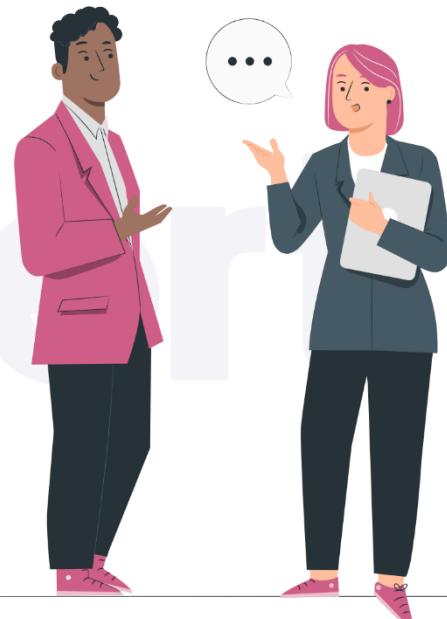
Impact
(Impacto)

Comportamiento: Expón el comportamiento específico que se observó sin hacer juicios. Es importante ser objetivo. Por ejemplo: "Noté que interrumpiste varias veces mientras los demás estaban exponiendo sus ideas".

Impacto: Explica el efecto de ese comportamiento en el equipo, el proyecto o el ambiente laboral. Aquí es donde se comunica la consecuencia de la acción. Por ejemplo: "Esto dificultó que otros compartieran sus ideas y afectó el flujo de la discusión".

Este modelo es particularmente útil porque se enfoca en hechos concretos en lugar de críticas generales o personales. Se puede usar para señalar comportamientos tanto positivos como negativos de forma que la persona se sienta respaldada, no atacada.

Fomenta la comunicación clara y específica, ayudando a las personas a entender qué cambiaron, por qué lo hicieron y cómo mejorar en el futuro.



6.2. Técnica del Sandwich (Feedback en Forma de Sándwich)

La técnica del sándwich es un enfoque tradicional de retroalimentación que combina comentarios positivos con los negativos de manera equilibrada. Se llama así porque la crítica constructiva queda "en el medio", rodeada de comentarios positivos.



Positivo (Capa superior): Comienza con un comentario positivo o reconocimiento de un aspecto positivo del trabajo o comportamiento. Por ejemplo: “Me gustó mucho la forma en que gestionaste la comunicación con el cliente durante la última fase del proyecto”.

Constructivo (Capa intermedia): Proporciona la retroalimentación constructiva de manera clara y objetiva. Por ejemplo: “Sin embargo, creo que podríamos haber sido más claros al dividir las tareas para evitar confusión”.

Positivo (Capa inferior): Termina con otro comentario positivo o un aliento sobre cómo pueden mejorar. Por ejemplo: “Estoy seguro de que, con tu habilidad para organizar, podemos mejorar la estructura del proyecto la próxima vez”.



Esta técnica es efectiva para equilibrar la retroalimentación negativa, lo que hace que la persona reciba la crítica sin sentirse desmotivada. Se usa comúnmente en revisiones de desempeño y sesiones de retroalimentación entre compañeros o entre líderes y miembros del equipo.

La retroalimentación es más receptiva cuando se presenta de manera equilibrada, lo que aumenta la motivación y el compromiso de la persona a mejorar.

6.3. Técnica de "Los 3 P" (Positivo, Potencial, Progreso)

El modelo de "Los 3 P" se enfoca en ofrecer retroalimentación que no solo se centra en el desempeño actual de la persona, sino también en su potencial de mejora y progreso hacia sus metas.



Positivo: Reconocer lo que la persona está haciendo bien. Por ejemplo: "Has mostrado una gran capacidad para resolver problemas de manera rápida".

Potencial: Señalar el área de mejora o el potencial para desarrollar nuevas habilidades. Por ejemplo: "Si pudieras trabajar en mejorar la comunicación de tus ideas con el equipo, podrías tener aún más impacto".

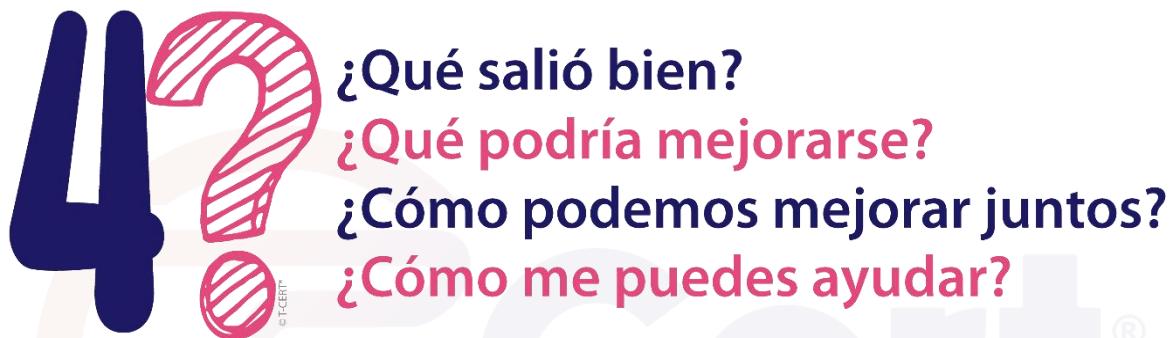
Progreso: Hablar sobre el progreso o la mejora que se ha logrado, y cómo se puede seguir avanzando. Por ejemplo: "Me ha impresionado el progreso que has hecho en los últimos meses con las entregas puntuales".

Esta técnica está especialmente diseñada para resaltar las fortalezas del individuo, mientras se enfoca en su desarrollo futuro, lo cual es muy útil en un entorno ágil donde el aprendizaje y la mejora continua son fundamentales.

Promueve una mentalidad de crecimiento, donde la retroalimentación no es solo una crítica al desempeño pasado, sino una oportunidad para mejorar y avanzar.

6.4. Técnica del Modelo de "Las 4 Preguntas"

El modelo de las 4 preguntas se basa en una conversación abierta y orientada a la solución, en la que se fomenta la reflexión tanto por parte del emisor como del receptor de la retroalimentación.



¿Qué salió bien?: Preguntar que se enfoca en lo positivo. Por ejemplo: ¿Qué fue lo que hiciste bien durante el último sprint?

¿Qué podría mejorarse?: Identificar áreas de mejora de forma constructiva. Por ejemplo: ¿En qué áreas crees que podrías mejorar?

¿Cómo podemos mejorar juntos?: Fomentar la colaboración en el proceso de mejora. Por ejemplo: ¿Qué acciones concretas podemos tomar para mejorar el trabajo en equipo?

¿Cómo me puedes ayudar?: Invitar a la persona a identificar lo que necesita para mejorar. Por ejemplo: ¿Hay algo en lo que puedas necesitar mi ayuda o apoyo para que podamos trabajar mejor juntos?

Esta técnica es excelente para fomentar el diálogo abierto y el compromiso en la mejora continua, ya que



involucra al receptor en el proceso de encontrar soluciones, no solo en recibir las críticas.

Esta técnica empodera al receptor de la retroalimentación y promueve el trabajo en equipo para encontrar formas de mejorar y seguir creciendo.

6.5. Técnica DESC

La técnica DESC es una forma estructurada de ofrecer retroalimentación constructiva, especialmente útil cuando se trata de comportamientos que afectan a los demás de manera negativa.



D
E

D (Describir el comportamiento): Describir lo que se observó, de manera objetiva y sin juicios. Por ejemplo: “En la última reunión, no seguiste el protocolo de comunicación al interrumpir a los demás”.

E (Explicar el impacto): Explicar cómo ese comportamiento afecta al equipo o a los proyectos. Por ejemplo: “Esto interrumpió el flujo de la reunión y afectó la dinámica de colaboración”.

SC

S (Sugerir un cambio): Ofrecer sugerencias sobre cómo mejorar el comportamiento en el futuro. Por ejemplo: “Te sugiero que esperes a que los demás terminen de hablar antes de intervenir”.

C (Confirmar el cambio deseado): Asegurarse de que la persona comprende el cambio esperado. Por ejemplo: “Esto ayudará a que todos tengan la oportunidad de compartir sus ideas sin interrupciones”.

Esta técnica es útil cuando se trata de comportamientos que deben ser corregidos, y se aplica principalmente en contextos en los que los comportamientos impactan negativamente en el ambiente de trabajo o en el desempeño del equipo.

Ofrecer una retroalimentación clara, específica y centrada en el comportamiento, lo que facilita la mejora sin que la persona se sienta atacada.

6.6. Técnica de Feedback en 360 Grados

El feedback 360 grados implica la retroalimentación de diversas fuentes: compañeros, supervisores, subordinados y, a veces, incluso clientes. Es un proceso integral que proporciona una visión completa de las fortalezas y áreas de mejora de una persona.



- **Autoevaluación:** El individuo evalúa su propio desempeño.
- **Evaluación de colegas:** Los compañeros de trabajo proporcionan su perspectiva sobre el desempeño.
- **Evaluación del líder:** Los supervisores ofrecen retroalimentación sobre el desempeño del individuo.
- **Evaluación de subordinados:** Si corresponde, los empleados que dependen de la persona también proporcionan comentarios.



Esta técnica es ideal para obtener una visión más amplia y equilibrada del desempeño de un individuo, particularmente útil en evaluaciones de desempeño y en el desarrollo profesional.

Fomentar una retroalimentación continua y equilibrada, y proporciona un panorama más claro de las fortalezas y áreas de mejora de la persona, lo que puede llevar a un crecimiento más efectivo.



Módulo VII.

Gestión de

Proyectos Ágiles

Módulo VII. Gestión de Proyectos Ágiles

La gestión de proyectos ágiles es un método muy utilizado para adaptarse a los cambios rápidos y dinámicos en entornos de trabajo. Tiene características transformadoras como dividir los proyectos en partes más pequeñas para trabajarlos de forma iterativa.

Este enfoque permite realizar ajustes y mejoras constantes, lo que ayuda a cumplir con las necesidades de los clientes. Es un tipo de gestión muy flexible y dinámica que promueve la evolución de las personas y las organizaciones, minimiza riesgos, optimiza recursos y resultados, integra la retroalimentación de los clientes, negocios e interesados, entre muchas otras bondades.

7.1. Conceptos principales

Iteraciones y Sprints

En lugar de planificar un proyecto completo de inicio a fin antes de comenzar, el trabajo se divide en iteraciones o sprints, que son períodos cortos de trabajo (usualmente de 1 a 4 semanas). Al final de cada iteración, el equipo entrega un producto mínimo viable (MVP) o una parte funcional del proyecto que puede ser revisada, ajustada y utilizada.

Incrementos

Un incremento es una versión funcional del producto que se entrega al final de cada iteración. El objetivo es entregar valor al cliente de manera continua, asegurando que el trabajo esté alineado con las expectativas del cliente, los interesados y los requisitos cambiantes.

Product Backlog

Es una lista priorizada de todas las tareas, características y mejoras necesarias para el proyecto. Es el “registro” de lo que debe desarrollarse en el producto. El Product Owner (PO) es el responsable de gestionar el backlog y priorizar las tareas en función de las necesidades del negocio.

Scrum Master

Un El Scrum Master es la persona que facilita el proceso ágil, asegura que el equipo siga las prácticas ágiles y elimina obstáculos para que el equipo pueda trabajar de manera eficiente. Actúa como un facilitador, es un líder servicial que promueve la colaboración y mantiene el equipo enfocado en sus objetivos.

Desarrolladores

Es un grupo de personas multifuncionales que comprometen el trabajo y elaborar los productos para entregar incrementos funcionales en cada iteración.



7.2. Marcos Ágiles más comunes

7.2.1. Scrum

Scrum es uno de los marcos ágiles más utilizados y estructurados. Sus principales componentes son:

- **Roles:** Scrum define tres roles fundamentales



Product Owner



Scrum Master



Desarrolladores

Maximiza el valor del producto para el cliente

Facilita el proceso y resuelve obstáculos

Ejecutan el trabajo y entregan incrementos

- **Eventos:** Scrum tiene una serie de eventos programados en cada iteración (Sprint), tales como:



SPRINT

Fases o iteraciones de los proyectos (generalmente de 1 a 4 semanas)



SPRINT PLANNING

En el cual se planea el trabajo y se define el objetivo del sprint



DAILY SCRUM

Reunión diaria breve para revisar el progreso y los obstáculos



SPRINT REVIEW

Revisión del incremento entregado al final del sprint



SPRINT RETROSPECTIVE

Reunión post-sprint para analizar el proceso y cómo mejorarlo

- **Artefactos:** Los artefactos clave en Scrum son:



Lista priorizada de todas las tareas y características del producto



Lista de tareas que se abordarán en el sprint actual



Resultado tangible y funcional entregado al final de cada sprint

7.2.2. Kanban

Kanban es un enfoque ágil que se centra en la visualización del flujo de trabajo y la gestión del trabajo en curso (WIP). A diferencia de Scrum, Kanban no está estructurado en iteraciones fijas, sino que tiene un flujo continuo.



Tablero Kanban

Un tablero visual con columnas que representan diferentes fases del flujo de trabajo, como Pendiente, En Progreso, En Revisión, Finalizado



Límites de WIP

Limitar la cantidad de trabajo en progreso en cada fase ayuda a evitar la sobrecarga y mejorar el enfoque del equipo



Flujo continuo

Kanban permite realizar entregas frecuentes, pero sin las restricciones de los sprints. El equipo trabaja de manera continua en las tareas que son más urgentes.

7.2.3. Lean

El enfoque Lean en la gestión de proyectos ágiles se centra en maximizar el valor y minimizar el desperdicio. Se basa en principios de la manufactura, pero aplicados al desarrollo de software y la gestión de proyectos.



Eliminar el desperdicio

Identificar y eliminar todo aquello que no agregue valor al cliente o al producto



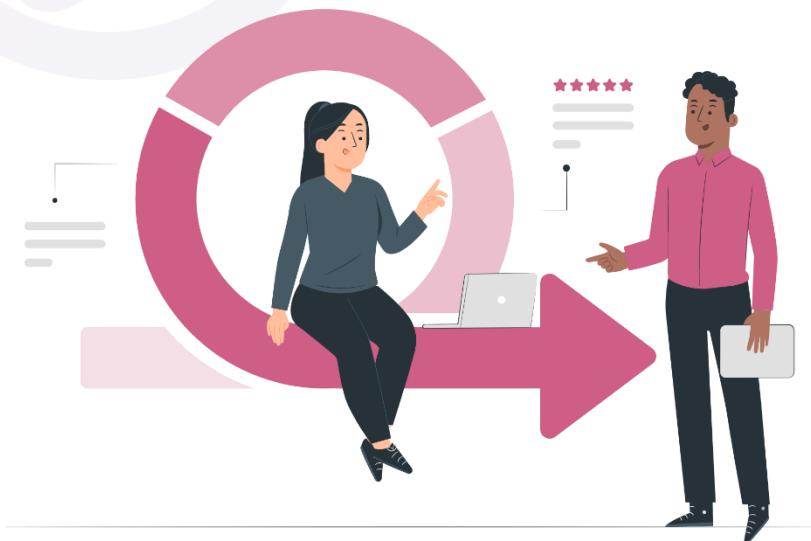
Optimización del flujo

Buscar formas de que el trabajo fluya sin interrupciones, reduciendo los tiempos de espera y mejorando la eficiencia.



Mejora continua

Fomentar una cultura donde el equipo constantemente revise su trabajo y mejore sus procesos.



7.3. Técnicas de Gestión de Proyectos Ágiles

Además de los marcos ágiles, hay varias técnicas que se aplican para gestionar proyectos ágiles de manera eficaz. Algunas de ellas son:

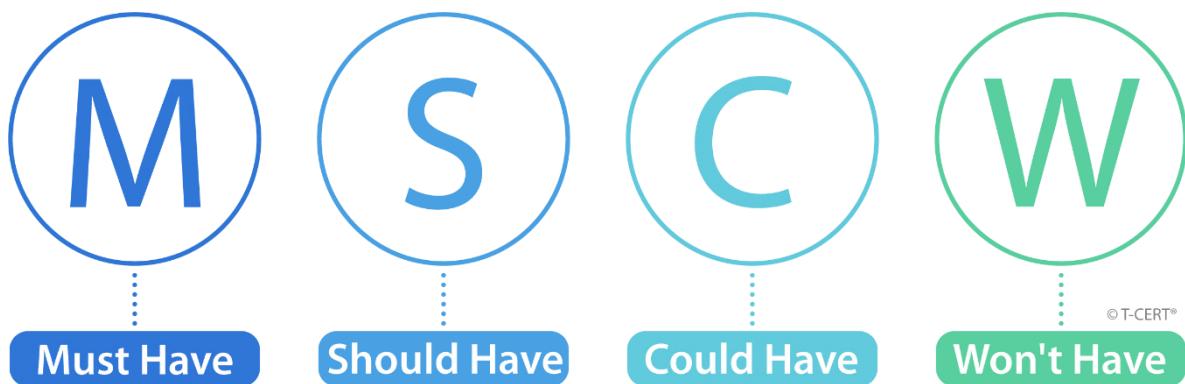
7.3.1. Priorización de Tareas (Matriz de Eisenhower)

Ayuda a clasificar las tareas en función de su urgencia e importancia. Las tareas se dividen en cuatro categorías:



7.3.2. MoSCoW

Este es un enfoque de priorización basado en cuatro categorías:



- **Must Have (M):** Elementos imprescindibles para el éxito del proyecto.
- **Should Have (S):** Elementos importantes, pero no críticos.
- **Could Have (C):** Elementos que se pueden incluir si hay tiempo.
- **Won't Have (W):** Elementos que no son necesarios para este ciclo de trabajo.

7.3.3. Planning Poker

Es una técnica para estimar el esfuerzo necesario para completar tareas del backlog. Los miembros del equipo asignan puntos (usualmente siguiendo una secuencia de Fibonacci) a las tareas de acuerdo con su complejidad.



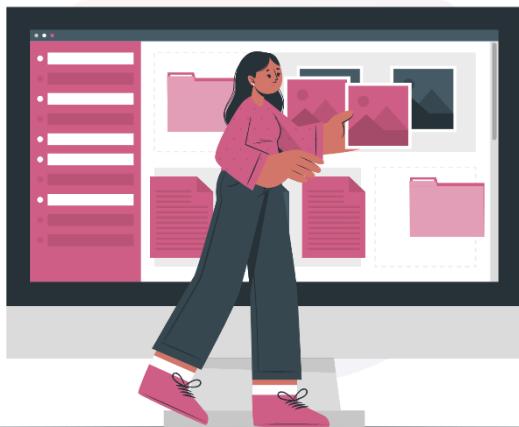
1. El Product Owner presenta una tarea o historia de usuario.
2. Cada miembro del equipo elige una carta con el número de puntos que considera adecuado para la tarea.

3. Luego, todos revelan sus cartas al mismo tiempo, y se discuten las discrepancias para llegar a un consenso.

Fomenta la colaboración y asegura que todas las voces del equipo sean escuchadas en las estimaciones.

7.3.4. Retroalimentación Continua (Retrospectivas)

Las retrospectivas son reuniones regulares (generalmente al final de cada sprint) donde el equipo analiza lo que funcionó bien y lo que necesita mejorar. Es una oportunidad para la mejora continua del proceso ágil y para ajustar la forma en que se están manejando los proyectos.



- **Start, Stop, Continue:** Reflexionar sobre lo que deben empezar a hacer, dejar de hacer y continuar haciendo.
- **5 porqués:** Técnica de análisis de causas raíz, donde se pregunta “¿por qué?” varias veces hasta identificar el problema fundamental.

7.3.5. Gestión de Riesgos Ágiles

La gestión de riesgos en entornos ágiles implica identificar, evaluar y gestionar los riesgos de forma iterativa y flexible:

- **Identificación temprana de riesgos:** Durante la planificación de las iteraciones o sprints, se identifican riesgos potenciales.
- **Mitigación continua:** A medida que se avanza en el proyecto, los riesgos se monitorean y se ajustan las estrategias para mitigarlos.

- **Adaptación:** Dado que los proyectos ágiles son dinámicos, los equipos deben estar preparados para adaptarse rápidamente a los nuevos riesgos a medida que surjan.

7.4. Herramientas para la Gestión de Proyectos Ágiles

Para facilitar la implementación de las metodologías ágiles, existen muchas herramientas que permiten gestionar tareas, comunicaciones y seguimiento del progreso. Algunas de las más utilizadas incluyen:

Jira	Herramienta de gestión de proyectos que soporta Scrum, Kanban y otros marcos ágiles. Permite organizar el backlog, gestionar sprints y visualizar el progreso del equipo.
Trello	Tablero visual basado en Kanban que permite organizar tareas y flujos de trabajo de manera sencilla.
Asana	Herramienta de gestión de tareas que puede adaptarse a enfoques ágiles con sus funciones de listas, tableros y cronogramas.
Monday.com	Plataforma que permite la gestión de proyectos ágiles con visibilidad en tiempo real, asignación de tareas y colaboración.

La gestión de proyectos ágiles se basa en la entrega continua de valor, la colaboración constante con los stakeholders y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios. Al usar marcos ágiles como Scrum, Kanban o Lean, y aplicar técnicas de gestión como la priorización de tareas y las retroalimentaciones continuas, los equipos pueden alcanzar altos niveles de eficiencia y efectividad.



Módulo VIII.

Gestión de

Riesgos en la

Agilidad

Módulo VIII. Gestión de Riesgos en la Agilidad

La gestión de riesgos en la agilidad es un componente fundamental en el enfoque ágil, ya que permite a los equipos identificar, evaluar y mitigar los riesgos de manera continua y flexible, permitiendo así una respuesta rápida a cualquier cambio o desafío que pueda surgir durante el desarrollo del proyecto. En los métodos ágiles, el manejo de riesgos no se limita a una fase específica del ciclo de vida del proyecto, sino que se realiza de forma iterativa, permitiendo ajustar las estrategias de mitigación a medida que el proyecto avanza y se identifican nuevos riesgos.

8.1. Características

A diferencia de las metodologías tradicionales, en las que los riesgos se identifican al inicio y se gestionan de forma más estática, en un proyecto ágil los riesgos se abordan de manera continua y dinámica:



Enfoque proactivo: La gestión de riesgos en agilidad no se limita a identificar problemas a medida que surgen, sino que también se busca prevenirlos de manera anticipada.



-
- Priorización de riesgos:** Como en cualquier proceso ágil, los riesgos se priorizan en función de su impacto y probabilidad, de manera similar a cómo se priorizan las tareas en el Product Backlog.

Colaboración continua: La comunicación constante con todos los involucrados en el proyecto (interesados, equipo, Product Owner, Scrum Master) permite identificar y resolver riesgos a medida que se presentan.



8.2. Ciclo de Gestión de Riesgos

En el contexto ágil, la gestión de riesgos sigue un ciclo continuo que se repite durante cada iteración o sprint del proyecto. Este ciclo puede dividirse en varios pasos clave:



8.2.1. Identificación de Riesgos

La identificación de riesgos en ágil se realiza desde el inicio del proyecto y durante todo su ciclo de vida. Los riesgos son cualquier factor que pueda afectar negativamente el progreso del proyecto y la entrega de valor. Algunas técnicas utilizadas para la identificación incluyen:



- Sesiones de **lluvia de ideas** con el equipo.
- **Revisiones de retrospectivas:** Los riesgos pueden surgir durante las revisiones del equipo, donde se analiza lo que está funcionando bien y lo que no.
- **Reuniones de planificación:** Durante la planificación de cada sprint, los equipos identifican posibles riesgos relacionados con las tareas o características que se van a abordar.
- **Análisis de historia de usuario:** Las historias de usuario pueden revelar riesgos de dependencia o incertidumbre técnica.

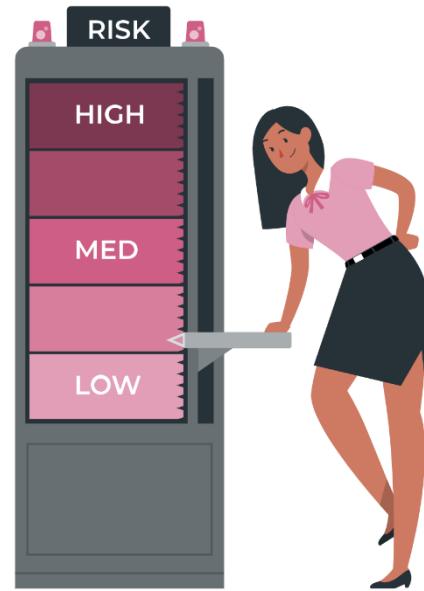
8.2.1.1. Tipos de riesgos que se pueden identificar

Riesgos técnicos	Problemas con la tecnología, arquitectura o herramientas utilizadas.
Riesgos de recursos	Disponibilidad de personal, habilidades necesarias o la infraestructura.
Riesgos de alcance	Cambios en los requisitos del cliente o del mercado que alteran el alcance del proyecto.
Riesgos de cronograma	Riesgos relacionados con las fechas límite y la entrega de los incrementos.

8.2.2. Evaluación de Riesgos

Una vez identificados los riesgos, se deben evaluar para determinar su probabilidad de ocurrencia y el impacto que tendrían en el proyecto. Esto ayuda a priorizarlos.

- **Probabilidad:** Cuán probable es que el riesgo ocurra (por ejemplo, baja, media, alta).
- **Impacto:** Qué tan grave sería el impacto si el riesgo ocurre (por ejemplo, bajo, moderado, alto).



8.2.2.1. Herramientas de Evaluación

Matriz de riesgos	Una herramienta visual que clasifica los riesgos en una cuadrícula según su probabilidad e impacto. Esto ayuda a decidir qué riesgos se deben abordar primero.
Evaluación de impacto	Se evalúan los efectos del riesgo en los entregables, el cronograma y los costos.

8.2.3. Priorización de Riesgos

Basado en la evaluación, los equipos pueden priorizar los riesgos utilizando un enfoque similar a la priorización de tareas. Los riesgos con alta probabilidad e impacto se tratan primero. Esto se hace de forma continua, ajustando las prioridades según cómo evoluciona el proyecto.

8.2.3.1. Las técnicas de priorización de riesgos incluyen

Matriz de Prioridades	Los riesgos se clasifican según su gravedad y urgencia. Los más graves o urgentes se abordan de inmediato.
Riesgos críticos vs. Riesgos aceptables	Algunos riesgos pueden ser críticos para el proyecto y requieren medidas inmediatas, mientras que otros pueden ser aceptables y se monitorean sin necesidad de acciones inmediatas.

8.2.4. Planificación de Respuestas a los Riesgos

En este paso, se definen estrategias y acciones para mitigar, evitar, aceptar o transferir los riesgos. Las respuestas son iterativas y pueden ajustarse en cada sprint:

- **Mitigación:** Implementar acciones para reducir la probabilidad o el impacto de un riesgo. Ejemplo: Si el riesgo es la falta de conocimiento técnico, se puede capacitar al equipo en esa tecnología.
- **Aceptación:** Aceptar el riesgo cuando su impacto es bajo o si no se puede evitar. Por ejemplo, si el riesgo tiene poco impacto en el producto final.



- **Transferencia:** Transferir el riesgo a un tercero, como contratar un proveedor externo para una tarea técnica de alto riesgo.
- **Evitar:** Cambiar el plan para eliminar o evitar el riesgo por completo. Por ejemplo, si un riesgo técnico es demasiado

alto, se opta por cambiar la tecnología o el enfoque.

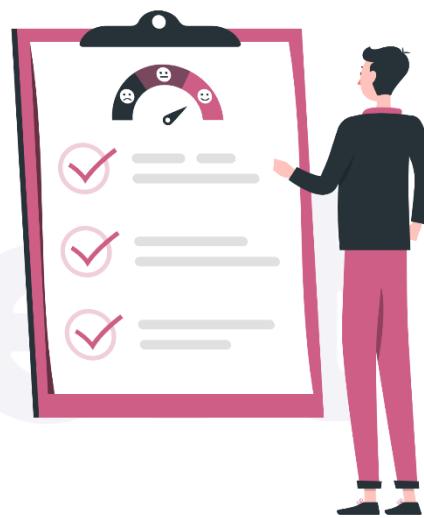
8.2.4.1. Recomendaciones

- Tener planes de contingencia listos para escenarios críticos.
- Asegurar recursos necesarios de manera anticipada.
- Incluir pruebas tempranas y validaciones frecuentes para detectar problemas técnicos.

8.2.5. Monitoreo y Control de Riesgos

Los riesgos deben ser monitoreados constantemente a lo largo del proyecto.

- **Monitoreo durante las reuniones diarias (Daily Standups):** En estas reuniones, el equipo discute posibles obstáculos y riesgos. Esto ayuda a detectar problemas a tiempo y abordarlos antes de que escalen.
- **Revisión de riesgos en retrospectivas:** Durante las retrospectivas, el equipo evalúa si los riesgos identificados fueron gestionados adecuadamente, y si nuevos riesgos han surgido.
- **Ajustes iterativos:** Los equipos ajustan sus planes de mitigación en función de la evolución de los riesgos y los cambios en el entorno del proyecto.



8.2.6. Cierre de Riesgos



Cuando un riesgo ha sido resuelto o ya no representa una amenaza significativa, se debe cerrar formalmente. Esto se puede hacer cuando el riesgo ya no es relevante o cuando las acciones de mitigación han tenido éxito.

- Documentar la resolución del riesgo y cómo se manejó.
- Revisar si el riesgo se materializó o no, y aprender de la experiencia para futuras iteraciones.

8.3. Herramientas

Existen varias herramientas y técnicas que ayudan en la gestión de riesgos dentro de un entorno ágil:

- **Tableros Kanban:** Usados para visualizar el flujo de trabajo y los riesgos, lo que ayuda a los equipos a priorizar y gestionar tareas de manera continua.
- **Jira:** Herramienta que permite registrar, rastrear y gestionar riesgos como issues. Puede integrarse con las historias de usuario y las tareas del backlog.
- **Matriz de Riesgos:** Herramienta visual que clasifica los riesgos según su impacto



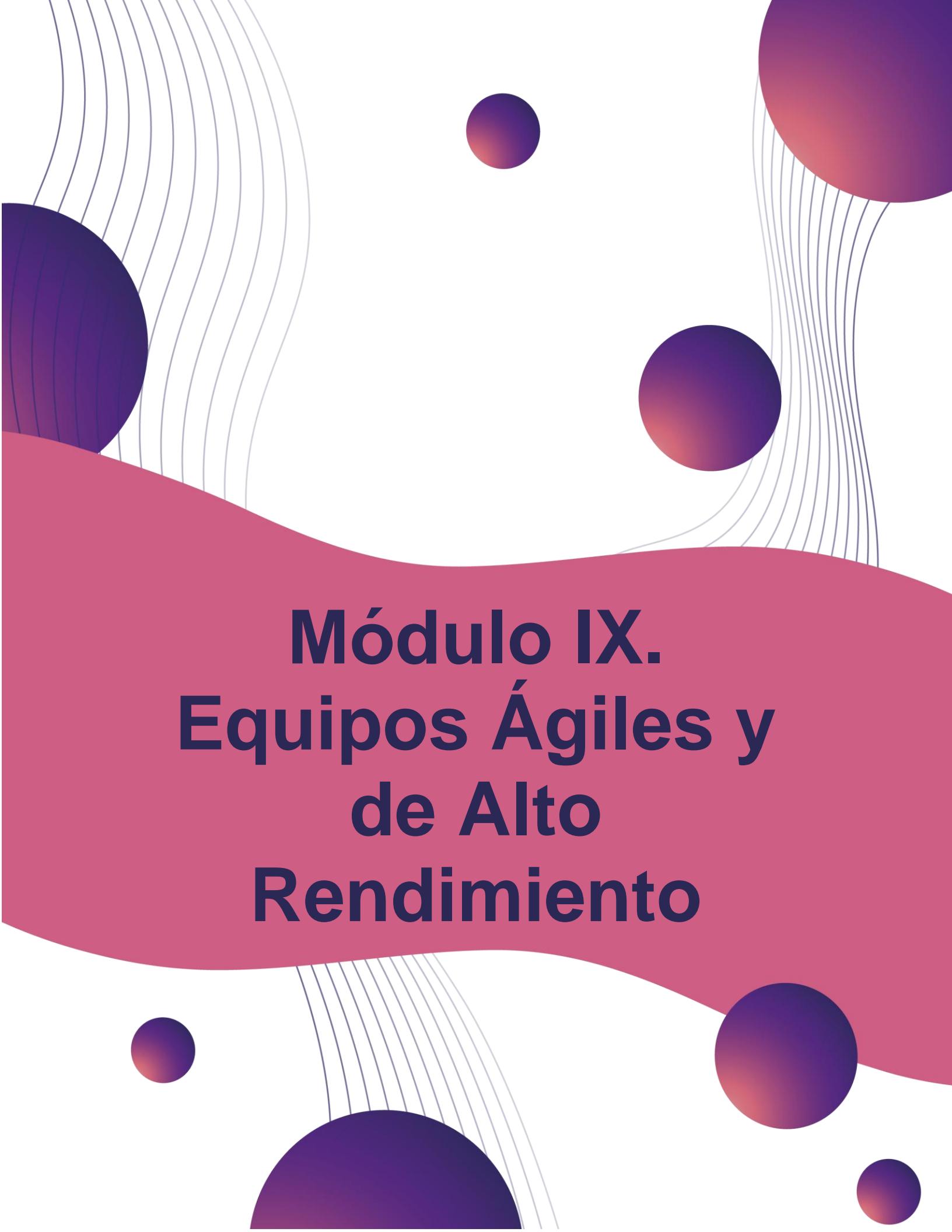
y probabilidad, ayudando a los equipos a tomar decisiones informadas sobre qué riesgos abordar primero.

- **Análisis de Causa Raíz (5 Por qué):** Técnica utilizada para identificar la causa subyacente de un riesgo, lo que permite implementar soluciones de mitigación efectiva.
- **Comunicación continua:** Mantén líneas abiertas de comunicación entre todos los miembros del equipo e interesados para identificar y resolver riesgos rápidamente.
- **Revisión constante:** Revisa regularmente los riesgos a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.
- **Flexibilidad:** Los proyectos ágiles requieren adaptabilidad. Estar preparados para cambiar la estrategia a medida que surgen nuevos riesgos es clave.
- **Involucrar al equipo:** Todos los miembros del equipo deben estar involucrados en la identificación y gestión de riesgos. Esto fomenta una mayor colaboración y visibilidad de los posibles problemas.

La gestión de riesgos en la agilidad se basa en un enfoque proactivo y continuo, lo que permite a los equipos adaptarse rápidamente a cualquier cambio. Al ser



iterativa, la gestión de riesgos es un ciclo constante, en el que los equipos identifican, priorizan, mitigan y monitorean los riesgos de forma colaborativa. La clave del éxito es mantener la flexibilidad y la comunicación constantes, adaptándose rápidamente a los cambios y aprendiendo de cada iteración.



Módulo IX.

Equipos Ágiles y

de Alto

Rendimiento

Módulo IX. Equipo Ágil y de Alto Rendimiento

El desarrollo de equipos ágiles implica la creación, maduración y optimización de un grupo de personas que trabajen de forma conjunta en un entorno ágil. Esto requiere que se fomenten una serie de prácticas y principios que contribuyan al crecimiento y la alta performance del equipo.

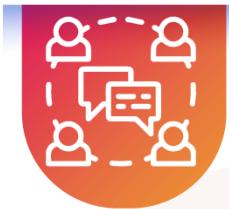
9.1. Características de los equipos ágiles

9.1.1. Aspectos principales de los equipos ágiles



Autoorganización: Los equipos ágiles deben ser capaces de tomar decisiones de forma autónoma. Esto significa que los miembros del equipo son responsables de la organización y ejecución de su trabajo, sin necesidad de supervisión constante. El Scrum Master actúa como facilitador, pero no toma decisiones por el equipo. Se espera lograr que el equipo resuelva sus propios problemas y se auto-gestione.

Multidisciplinariedad: Los equipos ágiles son multidisciplinarios, lo que significa que tienen todas las habilidades necesarias para entregar un producto o servicio completo, sin depender de otros equipos o áreas. Los miembros del equipo tienen conocimientos en distintas áreas y colaboran estrechamente para completar las tareas.



Comunicación Abierta y Transparente: La colaboración constante entre los miembros del equipo es fundamental para el éxito del proyecto. Esto incluye tanto la comunicación interna dentro del equipo como con los interesados. Reuniones diarias como el Daily Scrum permiten a los equipos compartir rápidamente el progreso, identificar bloqueos e impedimentos y coordinar esfuerzos.

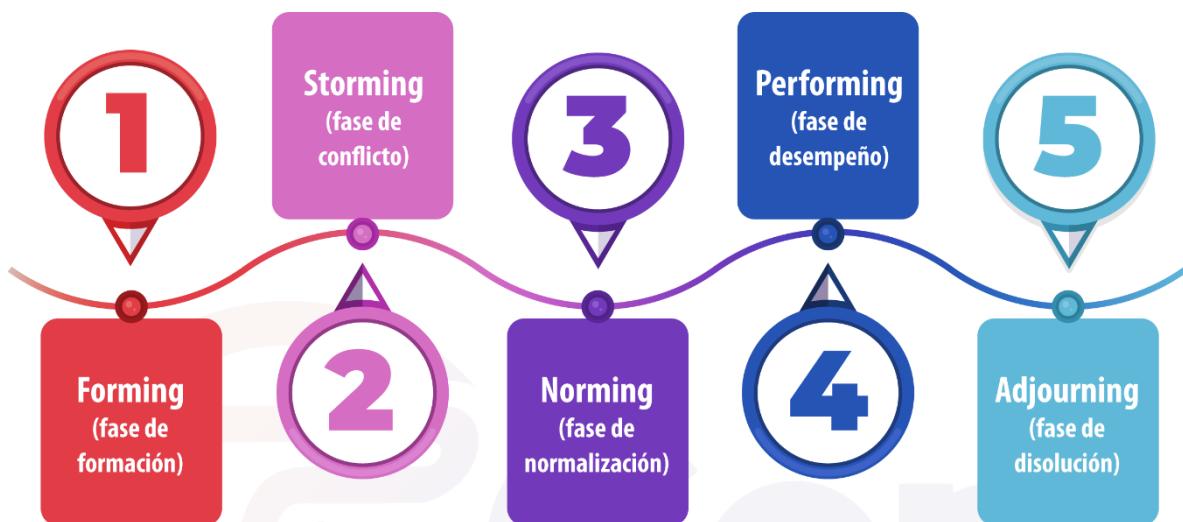
Adaptabilidad y Flexibilidad: Los equipos ágiles deben ser altamente adaptables. A medida que los requisitos o las condiciones cambian, el equipo debe poder ajustarse rápidamente. La flexibilidad es esencial, y los miembros del equipo deben estar preparados para aprender nuevas herramientas, tecnologías, métodos y enfoques según sea necesario.



Orientación al Cliente: El objetivo final de cualquier equipo ágil es entregar valor al cliente de manera continua. Esto implica mantener un enfoque constante en las necesidades y expectativas del cliente, asegurándose de que el equipo se ajuste a los cambios en los requisitos del cliente y los interesados.

9.2. Fases del Desarrollo de equipos ágiles

El desarrollo de los equipos ágiles atraviesa diversas fases de maduración a medida que se consolidan. Una de las teorías más utilizadas para describir este proceso es el modelo de Tuckman, que define las siguientes fases del desarrollo de un equipo:



Formación (Forming): En esta fase inicial, el equipo se conoce y comienza a entender sus roles y responsabilidades. Los miembros del equipo están motivados, pero todavía dependen mucho de la dirección externa y no están completamente seguros de cómo trabajar juntos de manera eficiente.

- Alta dependencia del líder o Scrum Master.
- Rol de exploración de las habilidades y capacidades del equipo.
- Se prioriza la construcción de relaciones interpersonales.

Tormenta (Storming): En esta fase, los miembros del equipo comienzan a experimentar conflictos. Esto puede ser debido a diferencias de personalidad, enfoque o responsabilidades, y puede



haber tensiones a medida que los miembros intentan encontrar su lugar en el equipo.

- Aparecen desacuerdos sobre cómo trabajar y cómo abordar los problemas.
- Los miembros del equipo pueden sentir frustración o desconfianza.
- La intervención del Scrum Master es crucial para mediar en los conflictos y garantizar que el equipo continúe avanzando.



Normalización (Norming): En esta fase, el equipo comienza a trabajar de forma más armoniosa. Se establecen normas y acuerdos sobre cómo interactuar, colaborar y tomar decisiones. Se reduce la cantidad de conflictos y se mejora la cohesión.

- Mejora la comunicación y la colaboración.
- Los miembros del equipo aceptan sus roles y responsabilidades.
- El equipo trabaja de forma más eficiente y autoorganizada.

Desempeño (Performing): En esta fase, el equipo alcanza su máximo rendimiento. Los miembros del equipo colaboran de manera fluida y eficaz, están completamente autoorganizados y se enfocan en entregar valor continuamente.



- El equipo es altamente eficiente, con una comunicación abierta y fluida.
- La autogestión es fuerte y los miembros del equipo toman decisiones de forma independiente.
- Se adquiere alta capacidad de resolver problemas y adaptarse a cambios.



Despedida (Adjourning): Esta fase ocurre cuando el proyecto llega a su fin o el equipo se disuelve. Aunque este es un concepto más común en proyectos temporales, puede aplicarse en equipos ágiles cuando se alcanza un hito o se concluye un ciclo.

- El equipo celebra el éxito y evalúa su trabajo.
- Puede haber sentimientos de despedida o pérdida.
- Es una oportunidad para reflexionar sobre las lecciones aprendidas.

9.3. Roles de Metodologías ágiles

- **Product Owner (Propietario del Producto)**

Representa al cliente o usuario final y se asegura de que el equipo de desarrollo está trabajando en las funcionalidades más valiosas para el negocio.



- Crea y gestiona el Product Backlog (lista priorizada de funcionalidades y tareas).
- Asegura que los requisitos sean claros para el equipo.
- Toma decisiones sobre las prioridades del producto y las entregas.

- **Scrum Master (Facilitador del Equipo)**

Facilita el proceso ágil y eliminar cualquier obstáculo que pueda afectar el progreso del equipo.

- Asegura que el equipo siga los principios ágiles.
- Sirve de mediador entre el equipo de desarrollo y el Product Owner.
- Ayuda a resolver impedimentos que dificulten el trabajo del equipo.
- Promueve la mejora continua dentro del equipo y la organización.



- **Desarrolladores**

Desarrollan el producto, entregan incrementos de trabajo funcionando y colaboran de manera autónoma y autoorganizada.

- Estiman y ejecutan las tareas definidas en el Sprint Backlog (lista de tareas del sprint actual).
- Trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos establecidos para cada iteración o sprint.
- Participan activamente en las reuniones ágiles (como los daily scrum o retrospectivas).

- **Interesados (Partes interesadas)**

Son los interesados en el producto, como clientes, usuarios, gerentes, entre otros. Aunque no participan activamente en el día a día del equipo, sus aportes son cruciales en cuanto a la visión y retroalimentación del producto.

- Proveen información y retroalimentación sobre el producto.
- Participan en revisiones de producto y en decisiones clave sobre el rumbo del proyecto.

- **Agile Coach**

El Agile Coach es un mentor especializado en metodologías ágiles. Su función es guiar a equipos y organizaciones para adoptar, implementar y mejorar las prácticas ágiles, ayudando a que se conviertan en equipos autoorganizados y de alto rendimiento.

- Entrena y educa sobre los principios ágiles, Scrum, Kanban, Lean.



- Asesora en la implementación de cambios organizacionales hacia un enfoque ágil.
- Facilita la mejora continua dentro de los equipos y la organización.
- Ayuda a resolver conflictos y superar obstáculos para que el equipo sea más eficiente.

- **Líder Ágil (Agile Leader)**

A menudo se considera un rol de liderazgo que tiene un enfoque en guiar la transformación ágil dentro de la organización y en los equipos. A diferencia del Scrum Master, el Líder Ágil puede tener más foco en la estrategia organizacional y en cómo alinear los equipos con los objetivos del negocio.



- Alinea los objetivos estratégicos con los equipos ágiles.
- Supervisa la adopción de prácticas ágiles a nivel organizacional.
- Facilita la comunicación entre diferentes equipos y áreas de la organización.
- Coordina y trabaja con otros roles de liderazgo para garantizar el éxito de la transición ágil.

- **Programación Extrema (XP - Extreme Programming)**

XP es una metodología ágil que pone un fuerte énfasis en las mejores prácticas de programación. En este contexto, hay roles específicos dentro de un equipo que practique XP:



- **Programador (Developer):** El rol del programador es crucial en XP, ya que la calidad del código es esencial. Los programadores trabajan de manera

muy colaborativa, practican la programación en pareja (pair programming), y utilizan técnicas de desarrollo como la integración continua y el refactoring para mantener el código limpio y funcional.

- **Cliente (Customer):** En XP, el cliente tiene un papel activo y cercano al equipo de desarrollo. Debe proporcionar retroalimentación continua y detallar las historias de usuario de forma constante, priorizando qué funcionalidades son más importantes.
- **Coach de XP:** El coach en XP es similar al Scrum Master en Scrum, pero con un enfoque muy específico en las prácticas de programación y calidad de código. Facilita la adopción de técnicas como la prueba de unidad (unit testing), el desarrollo iterativo y el ciclo de retroalimentación rápido.



- **Tester:** Aunque en XP el equipo de desarrollo suele realizar las pruebas (a través de pruebas automatizadas), en algunos equipos puede haber un tester que se enfoque en la validación continua de que el software funcione correctamente durante todo el proceso de desarrollo.

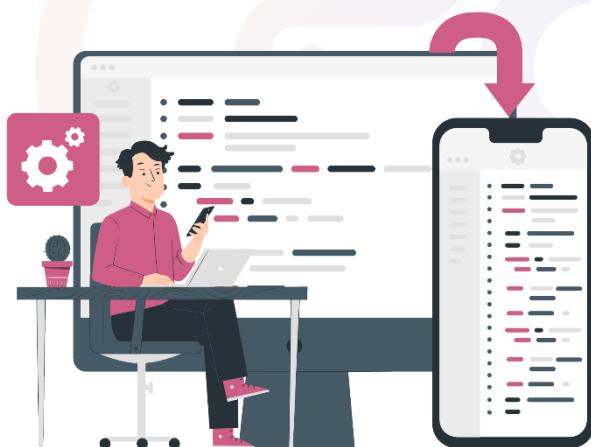
- **DevOps**

DevOps es una práctica que busca mejorar la colaboración y la integración entre los equipos de desarrollo (Dev) y operaciones (Ops), a fin de lograr un ciclo de vida de software más ágil y eficiente. Los roles en un equipo DevOps son clave para implementar la integración continua y el despliegue continuo (CI/CD).

- **Ingeniero DevOps:** Su responsabilidad es automatizar y mejorar los procesos de integración, pruebas y despliegue del software. Esto implica

configurar entornos de desarrollo, pruebas y producción, y garantizar que el ciclo de vida del software se realice de forma eficiente.

- Automatiza la construcción y despliegue del software.
 - Gestiona la infraestructura como código.
 - Colabora estrechamente con los desarrolladores para integrar el código en entornos de producción de manera rápida y segura.
 - Monitoriza la aplicación y el rendimiento para detectar posibles problemas antes de que impacten a los usuarios.
- **Especialista en Integración Continua (CI):** Se enfoca en implementar y gestionar las herramientas y procesos necesarios para integrar continuamente el código desarrollado en el sistema central, asegurando que cada modificación sea probada y validada automáticamente.



- **Ingeniero de Calidad (QA) / Tester en DevOps:** Asegura que el software liberado no solo sea funcional, sino que cumpla con los estándares de calidad. A menudo se trabaja estrechamente con los desarrolladores en la automatización de pruebas.
- **Arquitecto de Infraestructura:** Diseña la arquitectura que soportará tanto el desarrollo como la operación del software. Esto incluye decidir sobre el uso de herramientas y tecnologías para la orquestación, almacenamiento, redes, entre otros.

9.4. Dinámicas para Fortalecer Equipos Ágiles

El desarrollo de equipos ágiles no solo se trata de tener las personas adecuadas, sino de fomentar dinámicas que refuerzen la colaboración, la confianza y el compromiso del equipo. Las dinámicas clave pueden ser:



Reuniones Diarias (Daily Scrum): se trata de sesiones breves donde cada miembro del equipo socializa acerca de los avances de sus actividades y los impedimentos o bloqueantes que se presentan. Esta reunión ayuda a mantener al equipo sincronizado, identificar problemas rápidamente y reforzar la comunicación.

Retrospectivas: Las retrospectivas permiten que el equipo reflexione sobre su desempeño al final de cada sprint. Se



identifican aspectos que funcionaron bien y áreas de mejora, así como los planes de acción y el compromiso de todos para hacerlos realidad.



Team Building: El team building o actividades de construcción de equipo son esenciales para mejorar las relaciones entre los miembros del equipo y aumentar la cohesión. Actividades como juegos colaborativos, dinámicas de confianza o incluso eventos informales fuera del trabajo pueden mejorar la relación entre los miembros del equipo y fortalecer el compromiso.

- Juegos de confianza.
- Retos colaborativos.
- Encuentros informales fuera del trabajo para fortalecer la camaradería

Feedback Continuo: la retroalimentación continuo y constructivo dentro del equipo es esencial para el desarrollo. Las técnicas de retroalimentación, como las sesiones de feedback 360 grados, ayudan a los miembros del equipo a mejorar su desempeño y a aprender de sus errores de manera constante.



Reuniones de Planificación Eficientes: La planificación de iteraciones debe ser clara, enfocada y colaborativa. Durante estas reuniones, todos los miembros del equipo deben comprender y comprometerse con los objetivos del sprint. Involucrar al equipo en el proceso de planificación ayuda a que todos estén alineados y comprometidos con el trabajo que se va a realizar.

Reconocimiento y Celebración de Éxitos: El reconocimiento de logros es esencial para mantener la motivación y el compromiso del equipo. Celebrar los éxitos, tanto grandes como pequeños, fomenta un sentimiento de pertenencia y refuerza el comportamiento positivo. Esto incluye tanto el reconocimiento formal (premios, reconocimientos) como el informal (agradecimientos, celebraciones).



9.5. Características de los equipos de alto rendimiento

Los equipos de alto rendimiento son el resultado de un trabajo constante en el desarrollo de sus miembros y en la creación de un entorno favorable para la colaboración y el rendimiento máximo. Algunas características clave de estos equipos son:





Confianza Mutua: Confianza es la base fundamental para que un equipo de alto rendimiento funcione. Los miembros confían en las habilidades, la ética y la integridad de sus compañeros. Esta confianza se establece a través de la comunicación abierta y la honestidad. La falta de confianza puede llevar a malentendidos y falta de transparencia, lo que puede dificultar la resolución de problemas.

Comunicación Abierta y Eficaz: En un equipo de alto rendimiento, la comunicación fluye libremente entre los miembros, sin barreras ni miedo a ser juzgado.

- Los miembros del equipo comparten sus ideas, preocupaciones y pensamientos de manera clara, respetuosa y oportuna. Esta comunicación incluye tanto las interacciones informales como las estructuradas.
- Retroalimentación continua y constructiva es fundamental para mejorar tanto los procesos como el desempeño individual.



Diversidad de Habilidades y Perspectivas: Los equipos de alto rendimiento son multidisciplinarios. Sus miembros aportan una gran variedad de habilidades técnicas y de colaboración, lo que les permite abordar tareas desde diferentes perspectivas y encontrar soluciones innovadoras. Esta diversidad de habilidades permite que el equipo se autoorganice y asuma una amplia variedad de tareas, desde el desarrollo técnico hasta la atención al cliente o el diseño.

Compromiso y Motivación: Los miembros del equipo están altamente motivados y comprometidos con el objetivo del equipo, lo que se traduce en una alta productividad y un fuerte sentimiento de responsabilidad compartida. Un equipo de alto rendimiento también tiene una gran capacidad para manejar la presión, y sus miembros son resilientes ante las dificultades o cambios inesperados.



Enfoque en Resultados: Los equipos de alto rendimiento se enfocan en alcanzar resultados concretos y medibles. Esto implica un claro entendimiento de los objetivos y una dedicación constante para alcanzarlos. Se toman decisiones basadas en datos, priorizando lo que traerá más valor al cliente y a la organización. También están comprometidos con la entrega continua de valor.

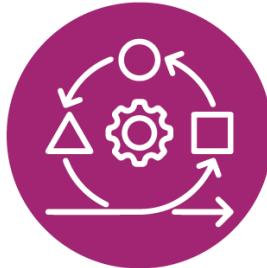
Autonomía y Responsabilidad: Los equipos de alto rendimiento son autónomos y tienen la capacidad de tomar decisiones sin necesidad de una supervisión constante. Esta autonomía permite una mayor eficiencia y una respuesta más rápida ante cambios o problemas. Sin embargo, esa autonomía viene acompañada de responsabilidad. Los miembros del equipo se sienten responsables tanto de su propio trabajo como del éxito del equipo.



Colaboración y Trabajo en Equipo: Aunque los miembros de un equipo de alto rendimiento son profesionales altamente capacitados, entienden que el trabajo conjunto siempre será más efectivo que trabajar individualmente. Fomentan una mentalidad de colaboración, en la que se buscan soluciones

de forma colectiva, y no solo individual. El enfoque no está en destacar como individuos, sino en hacer que el equipo tenga éxito.

Adaptabilidad y Resiliencia: Los equipos de alto rendimiento son flexibles y capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno, ya sea en el mercado, en la tecnología o en los requisitos del cliente. Además, tienen la capacidad de superar obstáculos o contratiempos sin perder el enfoque en los resultados, lo que demuestra una alta resiliencia.



9.6. Factores favorables para equipos de alto rendimiento

Para que un equipo se convierta en uno de alto rendimiento, existen diversos factores que deben ser promovidos y fomentados:





Liderazgo Transformacional: El liderazgo en un equipo ágil debe ser transformacional en lugar de tradicional. El líder del equipo, como un Scrum Master o un líder de equipo, debe inspirar y motivar al equipo, proporcionándoles una visión clara y ayudándoles a superar obstáculos. El liderazgo debe centrarse en desarrollar las habilidades de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación constructiva y fomentar una cultura de aprendizaje continuo.

Clima Psicológico Seguro: Para que los miembros del equipo puedan ser auténticos y aportar ideas sin miedo a ser juzgados, es necesario un clima psicológico seguro. Los miembros del equipo pueden expresar opiniones, cometer errores y aprender de ellos sin temor a represalias. Un ambiente de seguridad psicológica fomenta la creatividad y la innovación, elementos fundamentales para los equipos de alto rendimiento.



Establecimiento de Metas Claras y Retadoras: Las metas y objetivos deben ser claros, medibles y alcanzables, pero también deben ser lo suficientemente desafiantes como para motivar al equipo a salir de su zona de confort. Las metas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo) son una excelente herramienta para garantizar que los objetivos estén bien definidos.

Proceso de Retroalimentación Constante: La retroalimentación es esencial para el crecimiento continuo. Los equipos de alto rendimiento practican una cultura de retroalimentación constante, tanto entre los miembros del equipo como entre los miembros y los líderes. Las retrospectivas ágiles (en Scrum o en otras metodologías ágiles) son espacios donde los equipos pueden



reflexionar sobre su desempeño, identificar áreas de mejora y ajustar su enfoque para las siguientes iteraciones.

5

Compromiso con la Mejora Continua: Un equipo de alto rendimiento no se conforma con el éxito actual. Los miembros están comprometidos con la mejora continua, buscando siempre maneras de optimizar sus procesos, aprender nuevas habilidades y experimentar con nuevas formas de trabajo. La mentalidad Kaizen (mejora continua) es fundamental en este tipo de equipos, ya que les permite mantenerse competitivos y evolucionar conforme a las necesidades del cliente y del mercado.

9.7. Cultura Organizacional para el Alto Rendimiento

Antes de formar equipos de alto rendimiento, es esencial crear una cultura organizacional que apoye la colaboración, la innovación y el compromiso. Esta cultura debe permitir que los equipos trabajen en un entorno donde se valore el aprendizaje continuo, la autonomía y la mejora constante. Algunas acciones clave para fomentar esta cultura incluyen:





Promover los Valores de la Colaboración y la Confianza:

Fomentar la confianza en todos los niveles. Los líderes deben ser modelos a seguir y practicar la transparencia, el respeto mutuo y la escucha activa. Es fundamental que los equipos sean multidisciplinarios, y que la colaboración entre diferentes áreas sea la norma. Establecer un entorno donde se valore el aprendizaje de los errores, en lugar de culpar o castigar.

Cambiar la Mentalidad de Control a Empoderamiento:

los líderes se deben empoderar a los miembros del equipo para que tomen decisiones informadas. Proveer a los equipos de autonomía para que gestionen su propio trabajo y asuman la responsabilidad de los resultados.



Valoración del Bienestar y Balance Personal: Los equipos de alto rendimiento también requieren que la organización promueva el bienestar y el balance entre la vida personal y profesional. El agotamiento y el estrés pueden disminuir el rendimiento y la creatividad

Cultura de Aprendizaje: Crear un espacio seguro donde los miembros del equipo puedan experimentar, aprender de sus errores y crecer sin temor al fracaso. Fomentar la curiosidad y el desarrollo profesional, ya sea a través de cursos, conferencias, mentorías o proyectos desafiantes.



Evaluación de Desempeño Basada en Resultados: Evaluar el desempeño de los equipos de alto rendimiento debe estar más centrado en resultados y logros que en procesos o tareas específicas. Las evaluaciones deben incluir tanto la entrega de

resultados como la colaboración y el crecimiento profesional de los miembros del equipo.

Incentivos a la Innovación y la Creatividad: Fomentar un ambiente en el que la innovación y la creatividad sean premiadas. Los miembros del equipo deben sentirse incentivados a proponer nuevas ideas, métodos o herramientas que puedan mejorar el rendimiento del equipo.





Módulo X. Innovación y Creatividad

Módulo X. Innovación y Creatividad

La innovación y la creatividad son elementos esenciales dentro de las metodologías ágiles, ya que el agilismo se basa en adaptarse rápidamente a los cambios, buscar soluciones más eficaces y fomentar una mejora continua. En este contexto, la innovación y la creatividad no solo son valiosas para resolver problemas complejos, sino que también son fundamentales para enfrentar desafíos de negocio, adaptarse al cambio y entregar valor de manera constante.

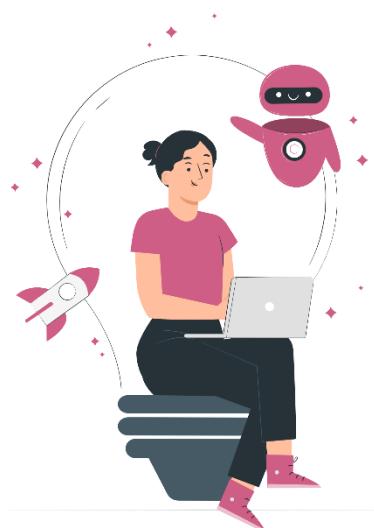
10.1. Conceptos principales

Innovación

En el contexto de agilidad, la innovación no se limita a la creación de productos nuevos o tecnologías disruptivas, sino que se refiere a la capacidad del equipo de encontrar soluciones innovadoras ante desafíos, mejorar continuamente los procesos y adaptarse a nuevas situaciones o necesidades del mercado.

La innovación ágil se enfoca en tres áreas clave:

- 1. Innovación incremental:** Cambios pequeños y continuos que mejoran el producto o proceso en cada iteración o ciclo.
- 2. Innovación de procesos:** Mejoras en la forma en que el equipo trabaja, busca aumentar la eficiencia y reducir el desperdicio (ej., optimizando la forma en que se gestionan las tareas).



- 3. Innovación de producto:** Desarrollar nuevos productos o características que resuelvan problemas de manera más efectiva y respondan a las necesidades del cliente y del mercado.

Creatividad

La creatividad en un entorno ágil está vinculada a la capacidad de los equipos para pensar fuera de lo convencional y proponer soluciones únicas a problemas complejos. Esto implica un enfoque en experimentación, aprendizaje continuo y la habilidad de probar nuevas ideas de forma rápida y económica.

10.2. Principios

Existen ciertos principios fundamentales de las metodologías ágiles que facilitan el florecimiento de la creatividad y la innovación en los equipos:



1. Adaptación al Cambio: El principio de responder al cambio sobre seguir un plan fomenta la flexibilidad y la apertura para explorar nuevas ideas y enfoques. Los equipos ágiles tienen la capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado o las necesidades cambiantes del cliente, lo que a menudo resulta en soluciones más creativas e innovadoras.

2. Colaboración en Lugar de Negociación: La agilidad promueve la colaboración constante entre los miembros del equipo, clientes e interesados. Esta colaboración continua crea un espacio para que las ideas fluyan libremente y se combinan, lo que resulta en una innovación colectiva. La interacción continua con los clientes permite obtener retroalimentación directa que alimenta la creatividad del equipo para adaptar o mejorar el producto rápidamente.



3. Entrega Continua de Valor: El enfoque en la entrega continua de pequeñas funcionalidades del producto permite a los equipos probar, aprender y ajustar con rapidez. Esta iteración constante ofrece oportunidades para la innovación, ya que los equipos pueden experimentar nuevas características, probarlas en el mercado y ajustarlas según sea necesario. Este ciclo constante de pruebas, aprendizaje y mejora fomenta la creatividad dentro del equipo.

4. Reflexión y Mejora Continua: Las retrospectivas y sesiones de reflexión, comunes en metodologías ágiles como Scrum, son una excelente oportunidad para que los equipos analicen su trabajo y propongan nuevas formas de hacer las cosas. Este espacio de reflexión permite identificar procesos o métodos que podrían ser más innovadores y creativos, además de incentivar la mejora constante en las formas de trabajo y en el producto.

10.3. Fomentar la innovación y la Creatividad

1. Crear un Clima de Confianza y Seguridad Psicológica

- La confianza es la base para que los miembros del equipo se sientan seguros al compartir ideas innovadoras y experimentar con nuevas soluciones. Si los miembros temen el fracaso o la crítica, su creatividad se verá limitada.
- Los líderes ágiles deben promover un ambiente donde se valore la experimentación y el aprendizaje de los errores, no solo los éxitos.

2. Impulsar la Diversidad de Pensamiento

- Equipos con diversidad de habilidades, experiencias y perspectivas tienden a ser más creativos, ya que pueden abordar problemas desde ángulos distintos y generar soluciones más innovadoras.
- La diversidad no solo se refiere a la variedad de disciplinas o habilidades dentro del equipo, sino también a diferentes enfoques culturales, géneros y experiencias de vida.



3. Promover la Autonomía

- Dar autonomía a los equipos para tomar decisiones les permite explorar nuevas ideas sin tener que esperar aprobación constante. Esto impulsa la creatividad y permite a los equipos experimentar con nuevas soluciones.

- Los equipos ágiles autoorganizados son los más capaces de impulsar su creatividad, ya que tienen el control sobre cómo abordar los problemas y las tareas.

4. Espacios para la Experimentación

- Los equipos ágiles deben tener tiempo y espacio para experimentar sin la presión de tener que entregar resultados inmediatos. Esto puede incluir encuentros de especialistas, días de innovación o proyectos paralelos donde los equipos pueden probar nuevas ideas sin preocuparse por el impacto inmediato en el proyecto principal.



- Tiempo libre para innovar también se puede incorporar dentro del ciclo de trabajo, como el 80/20 (dedicar el 20% del tiempo laboral a proyectos personales o innovadores), una práctica que han usado empresas como Google.

5. Fomentar la Retroalimentación Rápida

- La retroalimentación constante y rápida de los usuarios e interesados permite a los equipos adaptar rápidamente sus ideas y propuestas. La iteración continua en ciclos cortos es un medio eficaz para probar y ajustar ideas innovadoras sin perder mucho tiempo ni recursos.
- Las demostraciones diarias o las reuniones de revisión de sprint también sirven para evaluar de manera constante si las soluciones propuestas son creativas y valiosas para el cliente.

10.4. Herramientas

Para fomentar un ambiente de innovación, los equipos ágiles pueden recurrir a diversas herramientas y técnicas específicas para activar su creatividad. Algunas de las más útiles son:

1. Mapas Mentales

Los mapas mentales son útiles para organizar visualmente las ideas, ayudando a los equipos a identificar conexiones y patrones que pueden resultar en soluciones creativas.

2. Retrospectivas Creativas

Las retrospectivas no solo deben centrarse en el proceso, sino también en explorar nuevas formas de innovar. Realizar retrospectivas centradas en la creatividad puede ayudar al equipo a descubrir nuevos enfoques o ideas para mejorar sus procesos y resultados.

Se pueden usar dinámicas creativas dentro de las retrospectivas, como ejercicios de lluvia de ideas, evaluación de prototipos o análisis de tendencias para incentivar la innovación dentro del equipo.

3. Brainstorming (Lluvia de Ideas)

Es una técnica de generación de ideas en grupo, donde todos los participantes contribuyen con sus ideas sin filtro. El objetivo es producir la mayor cantidad de ideas posibles en un corto período de tiempo.



El brainstorming permite a los equipos generar ideas de manera explosiva y sin restricciones, lo que fomenta un ambiente donde las ideas más creativas pueden surgir sin temor al juicio. Para ser más efectivo, se pueden usar técnicas como:



- **Brainwriting:** En lugar de hablar en voz alta, cada miembro escribe sus ideas en papel o en una pizarra virtual.
- **Round Robin:** Los miembros del equipo comparten una idea por turno, asegurando que todos tengan voz.

4. Design Thinking

El Design Thinking es un enfoque que pone al usuario en el centro del proceso de innovación. Involucra empatizar con los usuarios, definir problemas, idear soluciones, prototipar y probar. Este proceso ayuda a los equipos a crear productos y servicios más creativos e innovadores que responden mejor a las necesidades reales del cliente. Se estructura en cinco fases: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Testear.

- **Innovación y Creatividad:** Design Thinking anima a los equipos a ponerse en los zapatos del usuario final para identificar problemas no resueltos y encontrar soluciones innovadoras. Es una técnica que promueve la experimentación rápida y el feedback constante.
- **Prototipado rápido:** Crear prototipos de ideas en etapas tempranas para validar conceptos antes de invertir grandes recursos.

- **Iteración constante:** Aprender de los errores, probar nuevas ideas y ajustar el enfoque con base en el feedback recibido.

5. 5 por qué (Root Cause Analysis)

Es una técnica utilizada para llegar a la raíz de un problema a través de una serie de preguntas sucesivas. Se pregunta “¿por qué?” cinco veces (aunque puede ser menos o más) hasta llegar al problema subyacente.



- **Innovación y Creatividad:** Esta técnica ayuda a los equipos a profundizar en los problemas, no solo en los síntomas, lo que a menudo lleva a soluciones más innovadoras y sostenibles. Permite entender mejor el origen de los problemas y pensar en soluciones creativas para abordarlos.

6. Gamificación

La gamificación es el uso de elementos de juego (como puntos, recompensas, desafíos, etc.) en un entorno no lúdico (como el trabajo). En un equipo ágil, se pueden establecer “retos” que los equipos deben cumplir para avanzar en el proyecto.

- **Innovación y Creatividad:** La gamificación puede transformar tareas rutinarias en oportunidades divertidas para la creación colectiva. Aumenta la motivación del equipo y fomenta la competitividad sana y la creatividad. Por ejemplo, se pueden establecer desafíos para generar la idea más innovadora o para resolver un problema de manera creativa.

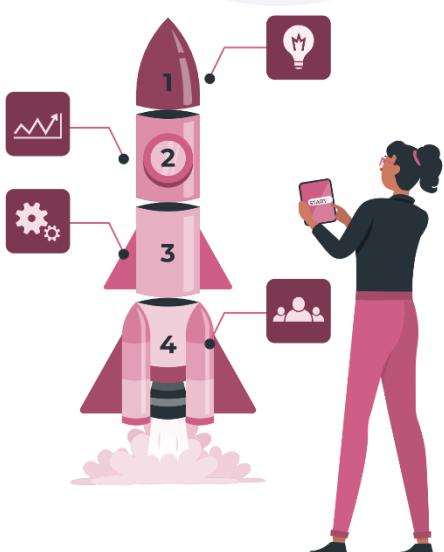
7. Técnica SCAMPER

SCAMPER es una técnica de creatividad que invita a modificar productos, procesos o ideas existentes mediante la aplicación de preguntas en diferentes áreas. SCAMPER es un acrónimo de:



- **Innovación y Creatividad:** SCAMPER es útil para mejorar productos o generar nuevas ideas a partir de conceptos previos. Esta técnica es especialmente efectiva para ajustes creativos y para explorar nuevas posibilidades dentro de lo que ya se tiene.

8. Prototipado Rápido



El prototipado rápido permite crear versiones iniciales de un producto o funcionalidad para probar conceptos e ideas rápidamente. Esto no solo ahorra tiempo y recursos, sino que también proporciona información valiosa sobre lo que funciona y lo que no.

Crear un prototipo de bajo costo y baja fidelidad para una idea, y probarla lo más rápido posible para obtener feedback del cliente o del equipo.

- **Innovación y Creatividad:** Esta técnica permite la experimentación rápida sin comprometer grandes recursos. Ayuda a los equipos a visualizar ideas rápidamente y a obtener feedback antes de invertir más tiempo o dinero en un producto final. El prototipo puede ser físico (como un objeto tangible) o digital (como una maqueta interactiva).

9. Mapa de Empatía

Un mapa de empatía es una herramienta que ayuda a los equipos a comprender mejor a sus usuarios mediante la creación de un perfil detallado del cliente que incluye pensamientos, sentimientos, dolores y deseos.

- **Innovación y Creatividad:** Fomenta la innovación centrada en el usuario y permite a los equipos idear soluciones más creativas y relevantes para las necesidades de los clientes. Esta técnica ayuda a alinear el equipo con el punto de vista del usuario, promoviendo la empatía y la innovación.





Módulo XI.

Ética y

Responsabilidad

Social en Agilismo

Módulo XI. Ética y Responsabilidad social en el Agilismo

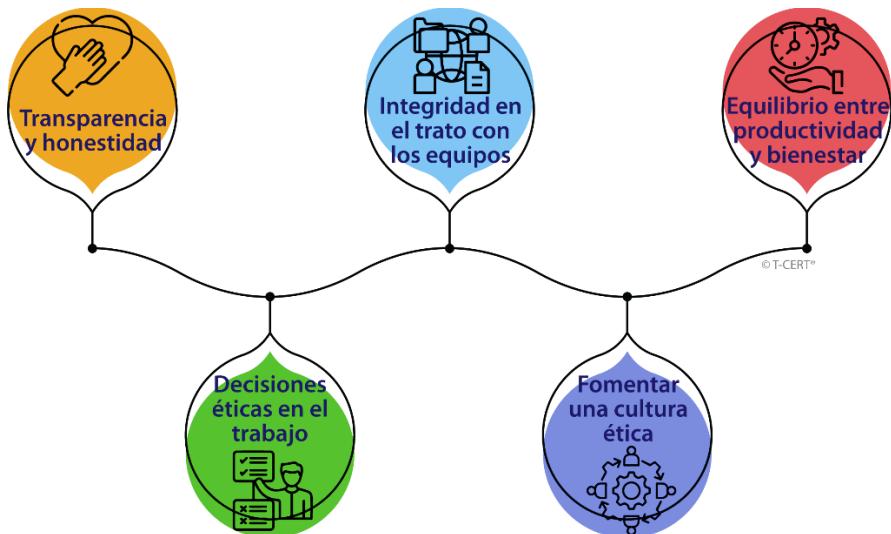
Los líderes ágiles deben abordar las cuestiones éticas y sociales relacionadas con el trabajo ágil, asegurándose de que las decisiones tomadas beneficien tanto a la organización como a sus empleados.

Indica cómo aplicar principios ágiles para lograr un equilibrio entre resultados y sostenibilidad, tomando decisiones que sean viables a largo plazo para la organización, sus empleados y la sociedad.

En la agilidad se busca integrar los valores éticos y la responsabilidad social en las prácticas ágiles, lo cual es crucial para las organizaciones que desean ser sostenibles a largo plazo.

11.1. Ética en el Liderazgo Ágil

En un entorno ágil, los líderes se empeñan en guiar a los equipos en la toma de decisiones que no solo se centran en los resultados inmediatos, sino que también consideran el impacto a largo plazo. Esto incluye:





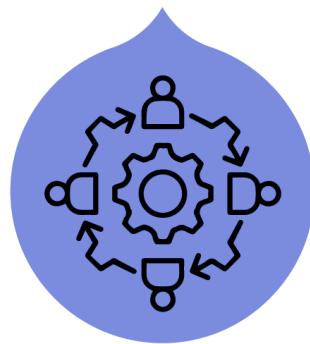
Transparencia y honestidad: En las prácticas ágiles, uno de los pilares es la transparencia en todas las actividades. Los líderes ágiles deben fomentar un entorno en el que se valore la honestidad y la apertura. Esto implica ser transparente sobre las expectativas, los objetivos, los problemas y los logros dentro de los equipos y con otras partes interesadas.

Decisiones éticas en el trabajo: En la agilidad, el líder debe tomar decisiones que no solo beneficien a la organización, sino que también respeten los principios éticos. Por ejemplo, al priorizar tareas en un backlog o gestionar recursos, los líderes ágiles deben considerar la sostenibilidad, la equidad en la distribución de tareas y evitar decisiones que puedan perjudicar el bienestar del equipo.



Integridad en el trato con los equipos: Los líderes ágiles, como parte de su rol de liderazgo servicial, deben ser modelos de integridad. Esto implica actuar de manera coherente con los valores ágiles, como la colaboración, el respeto mutuo y la responsabilidad compartida, y liderar con un sentido de justicia y equidad.

Fomentar una cultura ética: Los líderes ágiles tienen la responsabilidad de crear una cultura organizacional que valore la ética, lo cual puede incluir crear canales para que los miembros del equipo puedan expresar sus preocupaciones éticas, mantener la confidencialidad y proteger a quienes denuncian malas prácticas.





Equilibrio entre productividad y bienestar: Los líderes ágiles deben asegurarse de que el enfoque en la entrega continua de valor no lleve al agotamiento o estrés excesivo en los equipos. La ética aquí implica equilibrar los intereses organizacionales con el bienestar de los empleados, promoviendo un entorno laboral saludable y sostenible.

11.2. Agilidad y Responsabilidad Social

La responsabilidad social implica el compromiso de la organización con el bienestar social y el impacto positivo en la comunidad, más allá de la rentabilidad económica. Los principios ágiles pueden jugar un papel importante en este enfoque:



Sostenibilidad en los procesos ágiles: La agilidad no solo se refiere a la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, sino también a cómo crear valor sostenible en el tiempo. Por ejemplo, las organizaciones ágiles pueden incorporar prácticas ecológicas y socialmente responsables en sus procesos, como el uso eficiente de los recursos, la reducción de desperdicios y la minimización del impacto ambiental.

Valor compartido con la comunidad: Las organizaciones ágiles pueden aplicar los principios de Lean Thinking para maximizar el valor entregado no solo a los clientes o usuarios, sino también a la comunidad. Esto puede incluir el desarrollo de productos o servicios que mejoren la calidad de vida de las personas o apoyen causas sociales importantes, como la inclusión social, el acceso a la educación o el desarrollo económico en comunidades desfavorecidas.



Empoderamiento de los empleados y diversidad: En un entorno ágil, el empoderamiento no solo se limita al equipo de trabajo en términos de autonomía y toma de decisiones, sino también en el fomento de la diversidad e inclusión dentro de los equipos. Los líderes ágiles deben asegurar que todos los miembros del equipo tengan las mismas oportunidades de participación y crecimiento, sin discriminación por género, raza, entre otros.

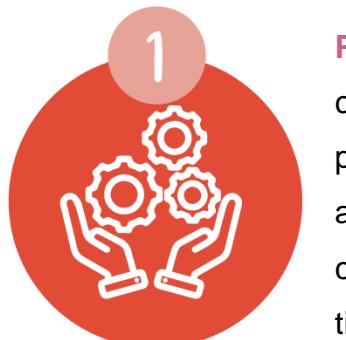
Ética de las relaciones con Interesados: La responsabilidad social también implica una ética sólida en las relaciones con todos los interesados, no solo los clientes. Esto incluye la honestidad y la transparencia en las negociaciones con socios, proveedores y otras partes interesadas, buscando siempre un enfoque de "gana-gana" que beneficie a todas las partes.



Rendimiento social y financiero: Aunque las métricas ágiles suelen centrarse en indicadores de rendimiento y eficiencia, se está colocando especial énfasis en las métricas sociales. Los líderes ágiles deben ser capaces de equilibrar tanto los objetivos financieros de la empresa como su impacto social. Este equilibrio permite a la organización contribuir positivamente a la sociedad mientras sigue siendo competitiva y rentable.

11.3. Agilidad Sostenible: Creando Valor a Largo Plazo

La sostenibilidad es un concepto clave dentro de la responsabilidad social y la ética en la agilidad. En este contexto, los líderes ágiles deben adoptar una visión a largo plazo en la creación de valor para todas las partes interesadas. Esto puede implicar:



Prácticas de trabajo sostenibles: Los equipos ágiles son conocidos por su enfoque iterativo e incremental, lo que permite una mejora continua. Este enfoque también puede adaptarse a prácticas sostenibles en la gestión de recursos, como el uso eficiente de materiales, la optimización del tiempo y la minimización del desperdicio.

Cultura organizacional centrada en el bienestar: La agilidad debe ser compatible con el bienestar de los empleados. Los líderes ágiles deben fomentar una cultura de trabajo saludable, promover el equilibrio entre la vida personal y laboral, y crear un ambiente en el que el estrés se maneje adecuadamente. Esto no solo beneficia a los empleados, sino que también mejora la productividad y la satisfacción del equipo.



Responsabilidad en la toma de decisiones: Las decisiones que toman los líderes ágiles deben tener en cuenta los impactos sociales y ambientales de los productos y servicios. La responsabilidad social implica evaluar cómo los productos pueden afectar a la comunidad, los recursos naturales y la economía local, y buscar maneras de maximizar los beneficios sin causar daño.

11.4. Gestión Ética del Cambio y la Innovación

En los procesos de transformación ágil y gestión de la innovación, los líderes deben ser conscientes de los posibles efectos negativos que ciertas innovaciones o cambios pueden tener.

Por ejemplo, se debe considerar cómo las nuevas tecnologías afectan a la privacidad de los usuarios o cómo los cambios pueden afectar a los empleados (como la automatización de procesos o el uso de inteligencia artificial).

- **Desarrollo responsable de productos:** En la innovación, los líderes ágiles deben tener en cuenta las implicaciones éticas y sociales de los productos

que desarrollan. Esto puede incluir la protección de datos de los usuarios, el respeto a la privacidad y la creación de productos que no exploten a los consumidores ni al medio ambiente.

- **Cambio organizacional responsable:** La implementación de metodologías ágiles a nivel organizacional debe ser hecha de manera ética. Esto incluye consultar y escuchar a los empleados durante el proceso de transformación, mantener una comunicación abierta y asegurarse de que los cambios no perjudican a las personas o la estructura organizacional a largo plazo.



GLOSARIO

Glosario

Aceptación: Aceptar el riesgo cuando su impacto es bajo o si no se puede evitar. Por ejemplo, si el riesgo tiene poco impacto en el producto final.

Creatividad: La creatividad en un entorno ágil está vinculada a la capacidad de los equipos para pensar fuera de lo convencional y proponer soluciones únicas a problemas complejos. Esto implica un enfoque en experimentación, aprendizaje continuo y la habilidad de probar nuevas ideas de forma rápida y económica.

Desarrolladores: Es un grupo de personas multifuncionales que comprometen el trabajo y elaborar los productos para entregar incrementos funcionales en cada iteración.

Entrega frecuente: se refiere a priorizar entregas continuas y frecuentes de incrementos de trabajo o de producto, para obtener retroalimentación oportuna y mejora constante.

Evitar: Cambiar el plan para eliminar o evitar el riesgo por completo. Por ejemplo, si un riesgo técnico es demasiado alto, se opta por cambiar la tecnología o el enfoque.

Flexibilidad y adaptabilidad: La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado a las necesidades del cliente y a las mejoras definidas por los mismos equipos.

Incrementos: Un incremento es una versión funcional del producto que se entrega al final de cada iteración. El objetivo es entregar valor al cliente de manera continua, asegurando que el trabajo esté alineado con las expectativas del cliente, los interesados y los requisitos cambiantes.

Innovación: En el contexto de agilidad, la innovación no se limita a la creación de productos nuevos o tecnologías disruptivas, sino que se refiere a la capacidad del equipo de encontrar soluciones innovadoras ante desafíos, mejorar continuamente los procesos y adaptarse a nuevas situaciones o necesidades del mercado.

Iteraciones y Sprints: En lugar de planificar un proyecto completo de inicio a fin antes de comenzar, el trabajo se divide en iteraciones o sprints, que son períodos cortos de trabajo (usualmente de 1 a 4 semanas). Al final de cada iteración, el equipo entrega un producto mínimo viable (MVP) o una parte funcional del proyecto que puede ser revisada, ajustada y utilizada.

Matriz de riesgos: Una herramienta visual que clasifica los riesgos en una cuadrícula según su probabilidad e impacto. Esto ayuda a decidir qué riesgos se deben abordar primero.

Mitigación: Implementar acciones para reducir la probabilidad o el impacto de un riesgo. Ejemplo: Si el riesgo es la falta de conocimiento técnico, se puede capacitar al equipo en esa tecnología.

Product Backlog: Es una lista priorizada de todas las tareas, características y mejoras necesarias para el proyecto. Es el “registro” de lo que debe desarrollarse en el producto. El Product Owner (PO) es el responsable de gestionar el backlog y priorizar las tareas en función de las necesidades del negocio.

Scrum Master: Un Scrum Master es la persona que facilita el proceso ágil, asegura que el equipo siga las prácticas ágiles y elimina obstáculos para que el equipo pueda trabajar de manera eficiente. Actúa como un facilitador, es un líder servicial que promueve la colaboración y mantiene el equipo enfocado en sus objetivos.

Transferencia: Transferir el riesgo a un tercero, como contratar un proveedor externo para una tarea técnica de alto riesgo.

REFERENCIAS

Referencias

- Velasquez, C. (2023). ¿Qué es el Agile Coaching y cuáles son sus competencias? Kleer. <https://www.kleer.la/es/blog/agile-coach#:~:text=M%C3%A1s%20adelante%20Lyssa%20Adkins%2C%20es,Coaching%20Agile%20Teams%20del%202010>.
- Wikipedia. (2023). Mike Cohn. https://en.wikipedia.org/wiki/Mike_Cohn.
- Wikipedia. (2024). Jim Highsmith. https://es.wikipedia.org/wiki/Jim_Highsmith.