

La mentalidad de la metodología ágil y la agilidad organizativa

La mentalidad de la metodología ágil

Para el examen PMP, deberás conocer y entender la mentalidad ágil. “Ser ágil” no es simplemente usar un conjunto específico de herramientas o prácticas o seguir una metodología en particular. La agilidad implica adoptar una mentalidad o una forma de pensar nueva que se base en valores y principios ágiles.

La afirmación básica de estos valores y principios es el Manifiesto de Ágil, que se encuentra en agilemanifesto.org, y que consiste en cuatro valores y 12 principios. Aquí, analizaremos algunas de las características generales de la mentalidad ágil, empezando por la Declaración de Interdependencia (DDI). Esta fue redactada en 2005 por los cofundadores de la organización “Agile Project Leadership Network” (que ahora se llama “Agile Leadership Network”). En este documento, se establecen seis preceptos:

1. Nos enfocamos en el flujo continuo de valor para **aumentar el retorno de la inversión**.
2. Interactuamos con los clientes frecuentemente y los involucramos en el proceso de toma de decisiones para **ofrecer resultados confiables**.
3. **Prevenimos la incertidumbre** y la gestionamos mediante iteraciones, la anticipación y la adaptación.
4. Reconocemos que las personas son la máxima fuente de valor y creamos un ambiente en el que puedan marcar una diferencia para **dar rienda suelta a la creatividad y la innovación**.
5. Asumimos la responsabilidad de los resultados y de la efectividad del equipo de forma grupal para **mejorar el desempeño**.
6. **Mejoramos la efectividad y la confiabilidad** mediante estrategias, procesos y prácticas situacionalmente específicas.

Debido a que la DDI está orientada a los líderes, se enfoca en la dirección de proyectos ágiles. Estos seis principios pueden servir de resumen para empezar a entender la mentalidad ágil.

Esta es otra forma de resumir los principios básicos de la mentalidad ágil:

- ❖ Tener buena predisposición para los cambios
- ❖ Trabajar a través de incrementos pequeños de valor agregado
- ❖ Usar ciclos de creación y valoración
- ❖ Aprender a través del descubrimiento
- ❖ Brindar un desarrollo impulsado por el valor
- ❖ Fallar de forma temprana para aprender
- ❖ Priorizar la entrega continua
- ❖ Priorizar la mejora continua

Cuando repases la lista, recuerda que la mentalidad ágil no consiste únicamente en adoptar prácticas orientadas a lograr estos resultados. Es necesario analizarla en detalle y usarla como guía a la hora de implementar nuestro enfoque. Aplicar valores y principios ágiles a la hora de usar métodos ágiles no solo modifica nuestro enfoque sino que también influye en la efectividad de las prácticas. Esa es la diferencia entre “ser ágil” y “aplicar el enfoque ágil”, como se ilustra a continuación.

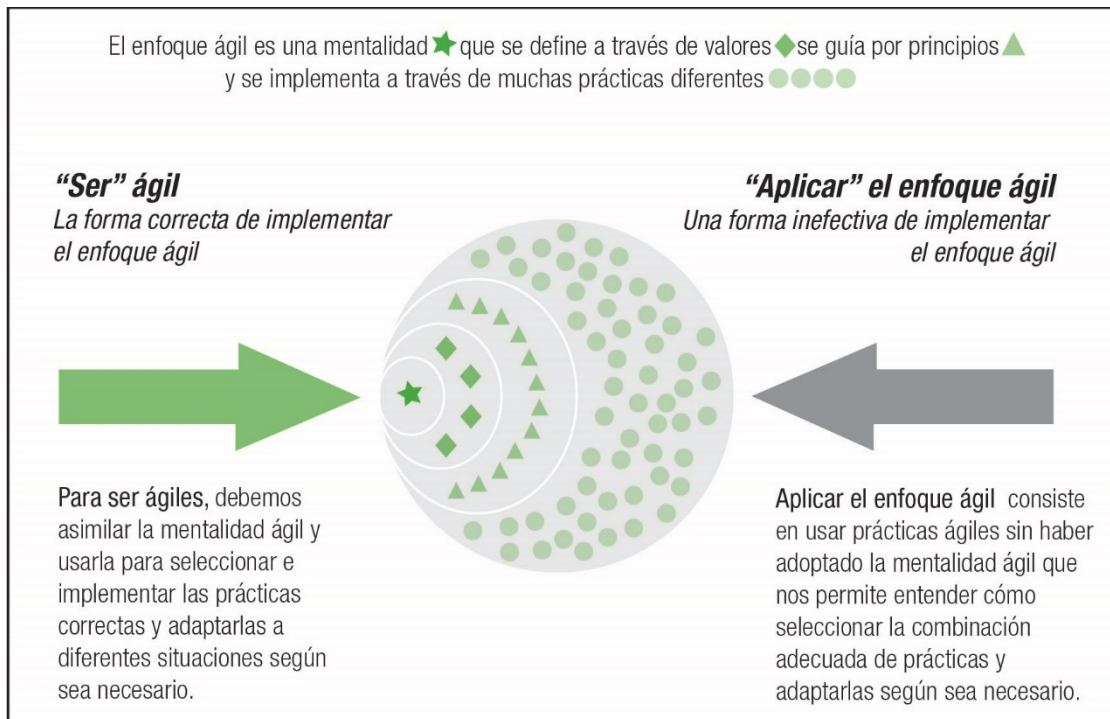


Figura 1: ser ágil y aplicar el enfoque ágil

Derechos de autor de imagen © Ahmed Sidky, Santeon Group, www.santeon.com

Esta es una noción esencial. Para ser ágiles, debemos asimilar la mentalidad ágil y usarla para seleccionar e implementar las prácticas correctas y adaptarlas a diferentes situaciones según sea necesario. Aplicar el enfoque ágil consiste en usar prácticas ágiles sin haber adoptado la mentalidad ágil que nos permite entender cómo seleccionar la combinación adecuada de prácticas y adaptarlas según sea necesario.

Veamos una explicación del diagrama.

- ❖ La flecha verde de la izquierda muestra la forma correcta de adoptar el enfoque ágil. Primero, es necesario asimilar la mentalidad ágil (tener buena predisposición para los cambios, ofrecer incrementos pequeños, etc.) para luego usar esos principios a la hora de seleccionar e implementar prácticas ágiles. Debemos entender bien *por qué* estamos usando esas prácticas para entender *cómo* podemos usarlas de la forma más efectiva.

- ❖ La flecha gris de la derecha representa a un equipo que decide adoptar prácticas ágiles (como reuniones diarias de pie e iteraciones breves) sin tomarse el tiempo para entender qué se busca lograr con esas prácticas. En este caso, se empieza por el *cómo* en lugar de entender primero el *por qué*. Este es un problema frecuente a la hora de adoptar un enfoque ágil. Este diagrama explica el origen de la frase “adopción de izquierda a derecha”, que se usa para explicar que es necesario “enseñar los valores ágiles primero”.

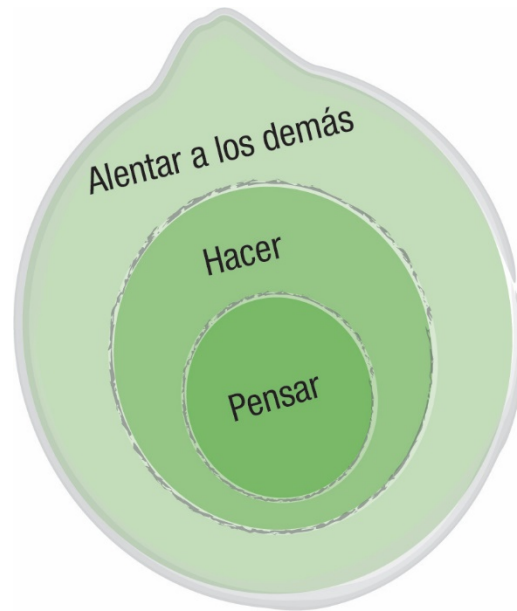
Agilidad personal, del equipo y de la organización

Las personas que forman parte de una organización entienden la mentalidad ágil a diferentes ritmos. Para algunos, los valores ágiles son intuitivos y fáciles de comprender porque describen creencias y patrones de conducta que les resultan familiares. Otros, necesitan aprender estos valores y ponerlos en práctica de forma consciente para poder entenderlos y aceptarlos. Independientemente de esto, mientras más miembros de la organización adopten e implementen principios ágiles, más efectivas serán las prácticas ágiles.

- ❖ Si un solo miembro de la organización adopta una mentalidad ágil, esa persona será más efectiva. Sin embargo, sentirá una frustración constante porque los demás miembros de la organización no entienden qué es importante o se enfocan en las metas y las métricas equivocadas.
- ❖ Si un equipo de la organización adopta principios y prácticas ágiles, sus miembros podrán hacer su trabajo de forma más efectiva. Sin embargo, se sentirán inhibidos o incomprendidos por otros grupos o sistemas de la organización, como la oficina de dirección de proyecto (PMO) o los silos funcionales.
- ❖ Si la organización entera adopta la mentalidad ágil, todos trabajarán juntos para mejorar la agilidad y la entrega de valor. Adoptar metas y valores comunes como la mejora continua y la buena predisposición para los cambios permitirá mejorar la efectividad de todos los miembros de la organización.

Si bien la agilidad organizativa es la meta ideal, la mayoría de las organizaciones aún no lo han logrado. Entonces, ¿cómo podemos ayudar a nuestras organizaciones a lograrlo? Las organizaciones cambian a través de la influencia que ejercen las personas. En el siguiente diagrama, se ilustran los pasos de este proceso como si fueran las capas de una cebolla.

Figura 2: Cómo generar un cambio en una organización



Veamos en mayor detalle cada una de estas capas:

Pensar

Primero, necesitamos *pensar*, lo que significa que debemos aprender y asimilar los principios ágiles de forma individual. Solo podremos avanzar al próximo paso una vez que hayamos entendido plenamente la mentalidad ágil.

Hacer

Hacer es implementar las prácticas ágiles. Por ejemplo, visualizar elementos de trabajo, usar iteraciones breves o crear pasos de valoración y de mejora. Una vez que hayamos entendido y aplicado estos pasos, podremos avanzar al próximo para empezar a influir sobre los demás.

Alentar a los demás

El paso final consiste en *alentar a los demás* para que adopten la mentalidad y las prácticas ágiles. Si bien este paso puede parecer el más difícil de llevar a cabo, también es el que más satisfacción genera cuando se logra. Esto se debe a que convencer a otros para que adopten la mentalidad y las prácticas ágiles mejora el aprendizaje y la efectividad ágiles en toda la organización. Además, si logramos transmitir a nuestros compañeros las ventajas del enfoque ágil, esto significa que tendremos más aliados que apoyen la causa. El resultado final de este proceso puede ser una transformación total de la organización en torno a principios ágiles.