

GESTIÓN ÁGIL

INTRODUCCIÓN DE LOS PRINCIPIOS
Y MÉTODOS AGILE PARA UNA
GESTIÓN FLEXIBLE Y CON
CAPACIDAD DE RESPUESTA.



CONTENIDO

Introducción _____	3
Resultados esperados del aprendizaje _____	4
Ejercicio de autorreflexión _____	5
¿Qué es la gestión ágil? _____	6
Implantación de la mentalidad y la cultura ágiles _____	10
Marcos de gestión ágil - Kanban _____	14
Marcos de gestión ágil - Scrum _____	17
Combinar Agile con otros conceptos de gestión de la innovación _____	21
Tarea de evaluación final _____	23
Prueba final _____	26
Otras lecturas y recursos _____	28



INTRODUCCIÓN

En esta serie de eduzines le llevaremos a través de los fundamentos del concepto de gestión ágil y le presentaremos Kanban y Scrum, dos de los marcos más populares que se pueden utilizar para habilitar equipos ágiles.

La gestión ágil puede contribuir a la economía circular desbloqueando perspectivas más amplias, partes interesadas y energía para la rápida evolución holística necesaria para una economía verde. Su enfoque fundamentalmente centrado en el ser humano puede equilibrar el enfoque incesante en la rentabilidad de los accionistas que está impulsando los modelos empresariales lineales y el consumo excesivo.



RESULTADOS ESPERADOS DEL APRENDIZAJE

CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none">• Principios clave del enfoque de gestión ágil• Dos de los marcos más populares para la gestión ágil• Cómo integrar Agile con otros marcos de innovación
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Capaz de introducir los principios fundamentales de la gestión ágil• Capaz de describir las diferencias entre la gestión ágil y la tradicional “en cascada”.• Identificar las ventajas de Agile para adaptarse a entornos empresariales en rápida evolución
ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none">• Una mentalidad ágil y centrada en el ser humano• Dispuesto a comprometerse con los principios ágiles• Apreciación de los beneficios potenciales de la mentalidad ágil para la innovación de productos en la economía circular.



EJERCICIO DE AUTORREFLEXIÓN

¡Bienvenido al ejercicio de autorreflexión Ágil! Te enfrentarás a 4 preguntas que pondrán a prueba tu conocimiento inicial de los conceptos de gestión ágil antes de explorar el contenido de esta EduZine. ¿Cuánto sabe?

[Haga clic aquí para ver el ejercicio.](#)



¿QUÉ ES LA GESTIÓN ÁGIL?

La gestión ágil es un concepto que existe desde hace más de 20 años. Ha evolucionado y se ha extendido desde su base original en las industrias de desarrollo de software porque se adapta bien a un mundo cada vez más complejo, incierto y volátil.

En lugar de concebir una empresa como una máquina eficiente en estado estacionario destinada a explotar su modelo de negocio existente, la organización Agile es un organismo vivo que crece, aprende y se adapta en constante flujo para responder a nuevas oportunidades. Cuando se aplica plenamente, Agile redefine los supuestos sobre el funcionamiento de una empresa que han dominado la escena durante los últimos cien años. **Piense en equipos horizontales, no en pirámides.**




Las organizaciones ágiles trabajan en ciclos rápidos de pensamiento y acción. Los equipos autoorganizados producen un producto viable mínimo o entregable muy rápidamente. Durante estos breves periodos de actividad, el equipo se reúne con frecuencia para compartir avances, resolver problemas y mantenerse unido.

Para lograr sus objetivos, los miembros del equipo deben ser totalmente responsables del resultado de su trabajo y estar facultados para gestionar todos los pasos de un proceso, incluidas las aportaciones directas de las partes interesadas. Este planteamiento crea oportunidades para soluciones creativas y aumenta el sentido de propiedad, responsabilidad y logro del personal.

En una reciente encuesta mundial de McKinsey, los encuestados de todos los sectores consideraron que un mayor número de sus empleados debería trabajar de forma ágil. Tres cuartas partes de los encuestados afirmaron que la agilidad organizativa es una de las principales prioridades de su agenda. De los que aún no han iniciado transformaciones ágiles, más de la mitad afirman que tienen planes en marcha.

Esto refleja la capacidad de Agile para resolver un rompecabezas de gestión fundamental: ¿cómo se ejecuta un proyecto de forma disciplinada a la vez que se crea innovación continua? La ejecución disciplinada aplasta la innovación, mientras que la innovación a menudo tiende a ser indisciplinada. Las empresas grandes y pequeñas se han encerrado en una mentalidad rígida de mando y control, como el enfoque "cascada". Este enfoque divide los proyectos en distintas fases secuenciales, cada una de las cuales comienza una vez que se ha completado la anterior. Con cada paso planificado de antemano, cualquier cambio en las prioridades o necesidades interrumpe totalmente el proyecto.





La alternativa dinámica que presentó Agile se basó inicialmente en el “Manifiesto Agile”, con algunos principios clave, entre ellos

- Acepte los cambios en los requisitos, incluso en fases avanzadas del desarrollo.
- Motivar a las personas, darles el entorno y el apoyo que necesitan, confiar en que harán su trabajo.
- Crear simplicidad -maximizar la cantidad de trabajo no realizado- es esencial.
- Reflexionar periódicamente, afinar y ajustar el comportamiento en consecuencia.

Han surgido multitud de herramientas de gestión ágil que pueden resultar útiles (en la sección de recursos hay un enlace a una guía). Sin embargo, la gestión ágil es tanto una mentalidad y un enfoque centrado en el ser humano como un proceso.

Se basa en los valores fundamentales de la confianza, la capacitación y la colaboración. La adopción de estas habilidades blandas genera beneficios económicos importantes.



IMPLANTACIÓN DE LA MENTALIDAD Y LA CULTURA ÁGILES

En entornos económicos difíciles, resulta tentador refugiarse en viejas formas de hacer las cosas, con nuevas capas de control que ahogan la innovación. La agilidad, en cambio, ***nos pide que nos sintamos cómodos sintiéndonos incómodos.***

La mejor manera de minimizar el riesgo y tener éxito es aceptar la incertidumbre y ser el más rápido y productivo a la hora de probar cosas nuevas.

Aprender a vivir con lo “suficientemente bueno

Los altos ejecutivos suelen ser un grupo reacio al riesgo. Los modelos tradicionales de desarrollo de productos hacen hincapié en la supervisión de la dirección en varias fases del desarrollo para asegurarse de que todo va según lo previsto. En cambio, el desarrollo ágil hace hincapié en un enfoque de prueba y aprendizaje, por ejemplo, lanzando un producto mínimamente viable que aporte valor a corto plazo, pero que se espera que cambie sobre la marcha.

Es un cambio cultural contraintuitivo aceptar que un enfoque que comparte el poder, reduce el control, sitúa a las personas en el centro, moviliza todos los recursos humanos disponibles y, lo que es más importante, da permiso para fracasar, en realidad reduce el riesgo.

La mentalidad pasa de: “Hay que dirigir y gestionar a las personas, de lo contrario no sabrán qué hacer y se limitarán a mirar por sí mismas. Habrá caos”. A: “Cuando se les da una responsabilidad y una autoridad claras, las personas estarán muy comprometidas, cuidarán unas de otras, idearán soluciones ingeniosas y ofrecerán resultados excepcionales.”



Los líderes ágiles necesitan comprender las redes humanas, cómo diseñarlas y construirlas, y cómo alimentarlas y mantenerlas.

La cultura de liderazgo es probablemente el factor número 1 del éxito. Los altos cargos deben mantener la nueva mentalidad y redoblar sus esfuerzos cuando se produzcan contratiempos, en lugar de volver a la antigua mentalidad de mando y control.

La experiencia de los profesionales de la Gestión **Ágil** en organizaciones a diferentes escalas y en diferentes sectores sugiere **9 palancas clave para el éxito en la incorporación del pensamiento Ágil**:

1. Visualice los comportamientos que ayudarán a los líderes a cambiar y repáselos continuamente, de modo que cuando las cosas se pongan difíciles pueda mantener la vista en el premio.
2. Envíe mensajes claros de los líderes sobre los comportamientos que requiere. Recompénselos y no disculpe la resistencia al comportamiento ágil, ni siquiera en el personal altamente cualificado.
3. Contratar tanto por mentalidad como por habilidades. Contrate personal con la capacidad y la personalidad necesarias para encajar en una cultura ágil. Retenlos integrando la mentalidad en tu estructura de crecimiento profesional.
4. Colocar a alguien con habilidades ágiles en los equipos y dejar que afloren los miedos que crean entornos improductivos
5. Dé permiso a la gente para que se arriesgue y permítales



fracasar.

6. Prepárate para no tener la comodidad de un plan de proyecto y trabaja con objetivos en lugar de con planes rígidos.
7. Dale tiempo a la gente para que demuestre lo que puede hacer y para que se gane la confianza y la credibilidad como equipo ágil.
8. Haya tiempo para hablar de la mejora continua.
9. Agile consiste en evolucionar. Puede que no funcione a la primera, pero ponlo en marcha y trabaja en ello.



MARCOS DE GESTIÓN ÁGIL - KANBAN

“no hay innovación sin un grupo de individuos que se unan para apoyarla” - McKinsey

Dos de los marcos o métodos de gestión de proyectos ágiles más populares son Kanban y Scrum, ambos basados en formar y centrar equipos.

Kanban es un método formulado hace una década. Se centra en el cambio evolutivo y la mejora continua de los procesos.

El método consta de seis prácticas básicas:

- **visualizar el trabajo**
- **limitar el trabajo en curso**
- **gestionar el flujo**
- **explicitar las políticas de procesos**
- **aplicar circuitos de retroalimentación**
- **mejorar en colaboración**

Los equipos visualizan su trabajo en un tablero Kanban que sirve de eje central de información donde deben colocarse todas las tareas. Esto permite intercambiar información mucho más rápido y colaborar más eficazmente mientras se trabaja en distintos proyectos.

Un tablero Kanban se divide en columnas que representan diferentes etapas del flujo de trabajo. Esto ayuda a los jefes de proyecto y a los equipos a organizar y gestionar el trabajo mucho mejor, a llevar un seguimiento de los distintos proyectos y a adquirir una mejor visión general del proceso.



Una de las prácticas Kanban más críticas es limitar el trabajo en curso en cada una de las columnas del tablero. Es una de las herramientas más eficaces para aumentar la concentración de tu equipo y priorizar el trabajo de finalización para mejorar la eficiencia general.

Por otra parte, los proyectos, los equipos y las personas son únicos. Los distintos equipos tienen un conjunto diferente de competencias, niveles de experiencia y conocimientos. Los distintos proyectos pueden tener diferentes alcances, presupuestos, etc.

Por eso Kanban sugiere empezar con lo que se hace ahora y evolucionar gradualmente. Sin cambios drásticos, sin revoluciones, haciendo de Kanban un método ágil de gestión de proyectos adaptable.

Kanban puede ser aplicado por cualquier equipo de su organización,

La razón principal es que Kanban:

- respeta los procesos y funciones actuales;
- no requiere cambios revolucionarios, sino evolutivos;
- sugiere que debe perseguir un cambio incremental y evolutivo e intentar mejorar continuamente;
- anima a gestionar el trabajo y a dejar que la gente se autoorganice en torno a él.

Como cualquier metodología de gestión actual, Kanban cuenta con numerosas herramientas y orientaciones a su alrededor. Para obtener más información, siga los enlaces de las secciones de recursos.



MARCOS DE GESTIÓN ÁGIL - SCRUM

El desarrollo de Scrum comenzó en 1993, cuando Jeff Sutherland, John Scumniotales y Jeff McKenna lo implantaron en Easel Corporation. Funciona para proyectos complejos porque combina la innovación rápida con la ejecución disciplinada.

Los fundamentos de Scrum

La unidad central de Scrum es el Equipo Scrum. La base del trabajo del equipo es el aprendizaje continuo y el ajuste a los factores cambiantes.

Prácticas básicas

Hay que observar algunas prácticas básicas que guían las relaciones y las interacciones:

- Organizar el trabajo en *ciclos cortos llamados Sprints*
- La dirección *no interrumpe* al equipo durante un Sprint
- El equipo calcula *cuánto tiempo* llevará el trabajo
- El equipo decide *cuánto* trabajo puede hacer en una iteración
- El equipo decide *cómo* hacer el trabajo en la iteración
- El equipo mide su propio rendimiento
- Definir los objetivos de trabajo *antes del* inicio de cada ciclo
- Definir los objetivos de trabajo mediante *historias de usuario*
- Eliminar sistemáticamente los impedimentos



Ninguna de estas prácticas es nueva, pero Scrum las reúne de forma disciplinada.

Cuando sólo se aplican algunas de las prácticas, como hacer el trabajo en ciclos cortos pero interrumpiendo al equipo durante el ciclo, la energía puede disiparse. Aquí es donde entra en juego el compromiso de la alta dirección con el proceso. Sin un defensor de alto nivel, los obstáculos se multiplican hasta hacer fracasar la iniciativa.

Valores de Scrum

Compromiso, Concentración, Apertura, Respeto y Valentía

Cuando se aplican de forma coherente, estos valores apoyan al Equipo Scrum y mantienen la motivación cuando inevitablemente surgen desafíos.

Equipo Scrum

El Equipo Scrum trabaja en “Sprints” a un ritmo sostenible. El equipo tiene tres funciones principales;

1. Scrum Master
2. Propietario de producto
3. Desarrolladores

No hay subequipos ni jerarquías. Es una unidad cohesiva centrada en un objetivo a la vez. Los Equipos Scrum contienen todas las habilidades necesarias para crear el producto. También son autogestionados. Ellos deciden internamente quién hace qué, cuándo y cómo.

El Equipo Scrum es responsable de todas las actividades, incluyendo la colaboración de las partes interesadas, la experimentación, la investigación y el desarrollo. Todo el





equipo es responsable de crear un resultado valioso de cada Sprint.

Si los Equipos Scrum se vuelven demasiado grandes, se reorganizan en varios Equipos Scrum cohesionados que comparten el mismo Objetivo de Producto y Producto Owner.

Desarrolladores

Los desarrolladores crean un plan, se ocupan de los backlogs, adaptan su trabajo cada día y se ciñen a la definición de Hecho.

Propietario de producto

El Propietario del Producto es la única persona responsable de maximizar el valor del Sprint. Desarrolla y comunica el objetivo y gestiona los backlogs.

Scrum Master

El Scrum Master es responsable de establecer un Scrum y su eficacia. Sirven al Equipo Scrum y a la organización en general. Ayudan a todos a entender la teoría y la práctica de Scrum y eliminan las barreras para el Equipo.

¿Por qué molestarse en implantar un sistema como éste? Según el gurú de la gestión Steve Denning, los mejores equipos Scrum obtienen habitualmente incrementos de productividad de entre el 200 y el 400%.

COMBINAR AGILE CON OTROS CONCEPTOS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Cualquier empresa nueva o existente que quiera gestionar el desarrollo de productos de una manera más flexible y receptiva se encontrará con un montón de conceptos diferentes que tienen todos sus animadores. Agile, Lean y el pensamiento de diseño forman parte de este rompecabezas de conceptos de gestión de la innovación. Después de ver el concepto y los marcos de Agile en estos eduzines, puede que te preguntes ¿cómo puedo hacer que estas cosas se unan de una manera inteligente que no sobrecargue mi empresa?

En este vídeo de Jeff Gothelf se combinan de forma sencilla los principios y filosofías de los principales conceptos de gestión de la innovación que existen en la actualidad.



TAREA DE EVALUACIÓN FINAL

TÍTULO DE LA TAREA:

Gestión ágil de proyectos

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Deberá redactar un informe de investigación individual de 1500 palabras para demostrar su comprensión de los orígenes y fundamentos de Agile.

TIEMPO NECESARIO:

12 horas

FORMATO DE LA PRESENTACIÓN:

Informe

PASOS PARA COMPLETAR LA TAREA:

1. Escriba un informe de investigación de 1500 palabras para demostrar su comprensión de los orígenes y fundamentos de Agile abordando las siguientes áreas:

- Los orígenes de Agile: ¿por qué surgió Agile, a qué respondía y cómo desembocó en los valores y principios esbozados en el manifiesto ágil?
- Los orígenes de Lean y cómo ha influido en la práctica ágil.
- Las similitudes y diferencias entre Scrum y Kanban como métodos de trabajo
- Por qué adoptar Agile beneficia a una organización.



La introducción (100 - 150 palabras), que también servirá como declaración de objetivos del informe, es decir, le dirá al lector lo que va a tratar en su informe. Deberá informar al lector de:

- a. Su área de investigación y su contexto
- b. Los conceptos clave que abordará
- c. Lo que el lector puede esperar encontrar en el cuerpo del informe

El cuerpo del informe (1200-1300 palabras) deberá abarcar cuatro áreas específicas:

- a) ¿Por qué surgió Agile? ¿Cuándo surgió y a qué respondía? ¿Cómo desembocó en los cuatro valores y los 12 principios que esboza el manifiesto ágil?
- b) ¿Dónde se originó Lean? Defina brevemente qué es Lean y qué dos filosofías Lean se han adoptado en la evolución de la práctica ágil.
- c) Scrum y Kanban tienen muchas similitudes, pero también diferencias clave. Compare y contraste Scrum y Kanban entre sí, ilustrando estas similitudes y diferencias con ejemplos.
- d) Explique qué valor puede ofrecer a una organización la adopción de Agile.

La conclusión (100-150 palabras) resumirá las conclusiones o recomendaciones que el informe proponga en relación con los conceptos tratados en él.



PRUEBA FINAL

¿Estás preparado para poner a prueba los conocimientos que has adquirido en esta EduZine? ¿Sientes que sabes más ahora que cuando hiciste el cuestionario de autorreflexión al principio? Una vez que hayas leído todos los artículos de esta EduZine, no tendrás ningún problema para completar este cuestionario.

[Haga clic aquí para ver el ejercicio.](#)



OTRAS LECTURAS Y RECURSOS

Historia de Agile y Lean

<https://www.youtube.com/watch?v=WKIy8nssMQc>

El Manifiesto Ágil

<http://agilemanifesto.org/principles.html>

Guía ágil para líderes empresariales

<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-business-leaders-guide-to-agile>

5 características de una organización ágil

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>

Los 5 mejores consejos para introducir con éxito Agile en una organización con un modelo de gestión antiguo

<https://salsa.scaledagile.com/wp-content/uploads/Making-the-case-for-business-agility.pdf>

Easy Agile: La mentalidad ágil

https://www.youtube.com/watch?v=S_6jJ2YyJZU

Introducción a Kanban, Scrum y Scrumban

<https://kanbanize.com/agile/project-management>

Scrum es un gran descubrimiento de la gestión - Steve Denning

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/04/29/scrum-is-a-major-management-discovery/>



Guías Scrum

<https://scrumguides.org/>

Guías Scrum en diferentes idiomas

<https://scrumguides.org/download.html> -

Cómo encajan la agilidad y la sostenibilidad -

<https://www.youtube.com/watch?v=HWiOYs62peU>

Cómo crecer en la economía circular con Agile

<https://scaledagile.com/how-to-scale-up-the-circular-economy/>

Transformación ágil, implantación de Agile - Mike Cottmeyer

<https://www.youtube.com/watch?v=KtWP0f2HWgY>

Cómo crear una organización ágil

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>

¿Hasta qué punto es ágil? Ideas para una profesión pospandémica

<https://www.apm.org.uk/blog/how-agile-is-agile-insights-for-a-post-pandemic-profession/>

Gestión ágil de proyectos

<https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/agile-project-management/>

Las 6 mejores herramientas de gestión ágil

<https://www.getclockwise.com/blog/best-agile-project-management-tools>

Las 10 mejores herramientas de gestión ágil

<https://www.youtube.com/watch?v=5P8H4Yh-VhE>





LEARNING CIRCLE



cantabria
perma
cultura



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



"The European Commission's support of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission can not be held responsible for any use which may be made of the information therein." Project Number: 2020-1-UK01-KA226-VET-094435