

STRATEGY

AGILIDAD *ESTRATÉGICA*

Alberto Plazas Porras



Mentas a la Carta
COLECCIÓN

edu

Agilidad estratégica

Alberto Plazas Porras



Plazas Porras, Alberto

Agilidad estratégica/ Alberto Plazas Porras -- 1a. Edición.
Bogotá : Ediciones de la U, 2023
310 p. ; 22 cm.
ISBN 978-958-792-545-6 e-ISBN 978-958-792-546-3
1. Administración 2. Estrategia 3. Emprendimiento I. Tít.
658 ed

Área: Estrategia - Colección Mentas a la Carta
Primera edición: Bogotá, Colombia, junio de 2023
ISBN 978-958-792-545-6

© Alberto Plazas Porras

© Ediciones de la U - Carrera 27 #27-43 - Tel. (+57) 601 6455049
www.edicionesdelau.com - E-mail: editor@edicionesdelau.com
Bogotá, Colombia

© Mentas a la carta - Avenida 4 #25N-52 - Tel. 317 4392653
www.mentasalacarta.com - E-mail: andrea@mentasalacarta.com
Cali, Colombia

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Carátula: Ediciones de la U

Impresión: DGP Editores SAS

Calle 63 # 70D-34 (+57) 601 7217756

Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

ALBERTO PLAZAS PORRAS

Con 12 años trabajando en docencia universitaria, ha formado a más de 1.500 personas en liderazgo, agilidad y emprendimiento. Además de liderar proyectos, ha participado como consultor en distintas empresas y en diversos sectores.

Es magíster en Dirección Estratégica, especialista en Gestión y Control Organizacional de la Universidad de los Andes, auditor interno: ISO9001 SGS/ Bureau Veritas, programador de sistemas de la Universidad Militar Nueva Granada e ingeniero industrial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Es autor de varios libros, así como de numerosos artículos publicados en revistas especializadas y en medios de comunicación. Disfruta de la creación de proyectos innovadores, la vivencia y el descubrimiento de nuevas formas y espacios de aprendizaje que están transformando la gestión de las organizaciones.



@albertplazas Alberto Plazas Porras libropid.blogspot.com

Contenido

Prólogo.....	17
Para quién es este libro.....	19
CAPÍTULO 1. CONCEPTOS BÁSICOS DE AGILIDAD	21
RESUMEN	23
INTRODUCCIÓN	24
BREVE HISTORIA DE LA AGILIDAD	25
La agilidad en la década de 1990.....	26
La agilidad en el nuevo milenio.....	27
La agilidad actualmente y su proyección	28
EL MANIFIESTO ÁGIL	30
LOS FUNDAMENTOS DE LA AGILIDAD	36
Personas.....	36
Funcionalidad	37
Calidad.....	37
Herramientas.....	38
Tiempo.....	38
Valor	39
Proceso.....	39
BUSINESS AGILITY	40
PRINCIPIOS DEL <i>BUSINESS AGILITY</i>	41
Importancia del business agility para las organizaciones	44
CONCLUSIONES	45
BIBLIOGRAFÍA.....	46
CAPÍTULO 2. MICROGESTIÓN, LA ANTÍTESIS DE LA AGILIDAD	47
RESUMEN	49
INTRODUCCIÓN	50
¿Qué es la microgestión?.....	51

¿Qué causa la microgestión?	52
Efectos de la microgestión	55
¿Cómo lidiar con la microgestión?	59
CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
CAPÍTULO 3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	69
RESUMEN	71
introducción.....	72
El entorno actual.....	73
¿Qué es pensamiento estratégico?.....	75
¿Para qué sirve el pensamiento estratégico?	76
PILARES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	77
Propósito.....	78
Contexto.....	79
Previsión.....	80
Acción	81
Barreras del pensamiento estratégico	82
¿Cómo desarrollar el pensamiento estratégico?	85
CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88
CAPÍTULO 4. AGILIDAD ESTRATÉGICA	91
RESUMEN	93
INTRODUCCIÓN	94
LA MENTALIDAD ÁGIL.....	95
VALORES ÁGILES APLICADOS A LA ESTRATEGIA.....	96
Servicio funcionando sobre documentación extensiva	96
Individuos e interacciones sobre procesos	
y herramientas.....	97
Respuesta al cambio sobre seguir un plan.....	98
Colaboración con el cliente sobre negociación	
contractual	98
PRÁCTICAS PARA UNA AGILIDAD ESTRATÉGICA.....	99
Reducir la complejidad y aumentar la velocidad	
de decisión	100

Democratizar la información	101
Comunicar efectivamente	101
Crear una estrategia compartida.....	102
Utilizar eficientemente los recursos.....	103
BARRERAS DE LA AGILIDAD ESTRATÉGICA	104
Procesos y documentación excesivos.....	105
Falta trabajo en equipo.....	105
Dificultad en la disponibilidad de recursos.....	105
Deficiencias en los sistemas de información.....	106
Falta de liderazgo y delegación	106
EMPRESAS CON ESTRATEGIAS BAJO ENFOQUES	
ÁGILES.....	107
CONCLUSIONES	108
BIBLIOGRAFÍA.....	110
CAPÍTULO 5. LIDERAZGO ÁGIL	111
RESUMEN	113
INTRODUCCIÓN	114
MOTIVACIÓN, CÓMO ENERGIZAR A LAS PERSONAS	116
Motivación extrínseca	116
Motivación intrínseca	117
FUNDAMENTOS DE LA AUTOORGANIZACIÓN.....	119
Características de los equipos autogestionados.....	120
El empoderamiento como necesidad	122
Rol del directivo en equipos autogestionados	123
Desarrollo de equipos de trabajo.....	124
DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA	127
Ampliar los títulos de los cargos	128
Cultivar el liderazgo informal.....	129
Identificar los límites del equipo	130
Promover la adaptación y la flexibilidad	130
Coordinar medios, personas y recursos	131
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	133
Exploración	133
Anticipación	134
Adaptación.....	134

MEJORA CONTINUA	135
Mapas personales.....	137
Matriz de competencias de equipo	138
Retroalimentación efectiva	139
CONCLUSIONES	141
BIBLIOGRAFÍA.....	143
CAPÍTULO 6. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	145
RESUMEN	147
INTRODUCCIÓN	148
El software lo está abarcando todo	148
La era post-PC ha llegado	151
De un mundo lineal a un mundo exponencial	152
Un mundo conectado, un mundo móvil	153
El mundo se ha hecho social	154
MACROTENDENCIAS Y CAMBIOS RELEVANTES	155
La impresión 3D	157
El concepto de <i>m-health</i>	158
El sector del <i>retail</i> se transforma	159
La tendencia a la automatización	160
El internet de las cosas.....	161
NUEVOS RETOS ESTRATÉGICOS.....	162
Los modelos de negocio basados en la nube	164
La desaparición de las barreras de entrada	164
Un nuevo entorno competitivo	165
La adaptación como necesidad.....	167
CONCLUSIONES	168
BIBLIOGRAFÍA	170
CAPÍTULO 7. INNOVACIÓN	171
RESUMEN	173
INTRODUCCIÓN	174
CONCEPTO DE INNOVACIÓN	175
Empresas ambidiestras	176
Innovar para sobrevivir.....	177
Prácticas para promover la cultura de la innovación	179

INNOVACIÓN DISRUPTIVA	185
No todas las innovaciones son disruptivas.....	186
Características principales que definen una innovación disruptiva	187
¿Cómo se trabaja en crear innovaciones disruptivas?	188
<i>DESIGN THINKING</i>	190
Beneficios de utilizar el design thinking	192
DISEÑO DE EXPERIENCIAS DE USUARIO	194
¿Qué es la experiencia de usuario?	194
Diseño de experiencias de usuario	195
Diseño de experiencias en servicios	196
CONCLUSIONES	198
BIBLIOGRAFÍA	200
CAPÍTULO 8. SAFE, UN MARCO DE TRABAJO	203
RESUMEN	205
INTRODUCCIÓN	206
PRINCIPIOS ESENCIALES DE SAFE APLICADOS A LA ESTRATEGIA.....	207
Pensar en flujos de valor	208
Compromiso real con el cliente	209
Descentralizar la toma de decisiones	209
EL <i>FRAMEWORK</i> DE LA ESTRATEGIA.....	210
Exploración continua (probar-adaptar)	210
Temas estratégicos	212
Asignación de presupuesto.....	212
Portafolio de proyectos	213
Preparación del portafolio	213
Objetivos y resultados clave (OKR).....	214
Plan de acción y habilitadores.....	215
Flujos de valor.....	215
HORIZONTES DE PLANEACIÓN	216
Horizonte 3 (exploración)	216
Horizonte 2 (validación)	218
Horizonte 1 (operación)	218

Horizonte 0 (retiro)	219
ROLES NECESARIOS	219
<i>Enterprise architect</i> (temas estratégicos).....	219
Gestor de portafolio	221
<i>Business owner</i> (flujo de valor)	221
<i>Product owner</i> (equipo).....	222
EVENTOS PERIÓDICOS	222
Presupuesto participativo	223
Reunión de sincronización	223
<i>Daily</i>	224
CONCLUSIONES	225
BIBLIOGRAFÍA	226
CAPÍTULO 9. DISEÑO ÁGIL DE PROYECTOS.....	229
RESUMEN	231
INTRODUCCIÓN	232
Pensamiento visual.....	233
Principios esenciales del diseño de proyectos.....	234
Diseño de proyectos de inversión	236
Beneficios de la metodología.....	244
CONCLUSIONES	246
BIBLIOGRAFÍA	247
CAPÍTULO 10. RETOS DE LA AGILIDAD ESTRATÉGICA	249
RESUMEN	251
INTRODUCCIÓN	252
DISEÑAR LA ESTRUCTURA ADECUADA.....	253
Replantear las estructuras jerárquicas	254
Avanzar hacia una organización dual.....	255
Características de una organización dual.....	256
PROMOVER UNA CULTURA DE INNOVACIÓN	258
Eliminar las barreras de conocimiento	258
Garantizar la integración con la estrategia	259
AUMENTAR LA VELOCIDAD DE DECISIÓN	260
Promover un entorno colaborativo.....	260
Implementar marcos de trabajo ágiles.....	261

Promover el <i>data driven</i>	262
DESARROLLAR A LAS PERSONAS Y EQUIPOS.....	264
Cambiar la forma de evaluar el desempeño	264
Cambiar los incentivos por motivación intrínseca ...	264
Dar relevancia a la gestión del conocimiento.....	265
CONCLUSIONES	267
BIBLIOGRAFÍA	269
APÉNDICES	271
SHUHARI	273
PRÁCTICAS PARA LA AGILIDAD ESTRATÉGICA	276
MAPA PERSONAL	279
MATRIZ DE COMPETENCIAS DEL EQUIPO	282
FEEDBACK EFECTIVO.....	285
COMUNIDADES DE PRÁCTICA	288
SERVICE BLUEPRINT	290
CUSTOMER JOURNEY	293
MODELO DE DOBLE DIAMANTE.....	296
LIENZO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN.....	299
MATRIZ DE ALINEACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	304
ÍNDICE TEMÁTICO	307

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Valores del Manifiesto ágil	31
Gráfico 1.2. Principios de <i>business agility</i>	42
Gráfico 2.1. Efectos de la microgestión	55
Gráfico 3.1. Entorno actual	75
Gráfico 3.2. Pilares del pensamiento estratégico	78
Gráfico 4.1. Valores del Manifiesto ágil	97
Gráfico 4.2. Retos al implementar un enfoque ágil	104
Gráfico 5.1. Cómo desarrollar la estructura	128
Gráfico 5.2. Curva de cambio.....	136
Gráfico 6.1. Tendencias en transformación digital.....	156
Gráfico 7.1. Características de la innovación disruptiva	189
Gráfico 8.1. Principios esenciales	208
Gráfico 8.2. El marco de trabajo	211
Gráfico 8.3. Horizontes de planeación.....	217
Gráfico 8.4. Principales roles	220
Gráfico 8.5. Eventos periódicos.....	224
Gráfico 10.1. Retos de la agilidad estratégica	254

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.	Principales causas de la microgestión	53
Tabla 2.2.	Cómo lidiar con la microgestión	60
Tabla 3.1.	Principales barreras del pensamiento estratégico	83
Tabla 4.1.	Diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque ágil	99
Tabla 5.1.	Características de un equipo	121
Tabla 5.2.	Prácticas para la lograr la adaptación al cambio	133
Tabla 6.1.	Nuevos retos estratégicos	163
Tabla 7.1.	Prácticas para promover la cultura de la innovación.	181
Tabla 10.1.	Prácticas para superar los retos	266

PRÓLOGO

Vivimos tiempos turbulentos e impredecibles, donde la innovación constante es el nuevo *statu quo*. Necesitamos centrarnos aún más en el cliente, en un mundo impulsado digitalmente, donde los datos y las ideas viajan libres por todo el mundo, a la velocidad de la luz y a un clic de distancia; la economía digital lo está cambiando todo. Tenemos la fuerza laboral más preparada de la historia y los jóvenes están cambiando fundamentalmente las relaciones laborales.

En este libro se describe el camino que debería seguir un directivo para llevar su empresa hasta la agilidad estratégica, evolucionando en esta era digital. Su esencia es la agilidad y la adaptabilidad como necesidad, para ser mucho más receptivos al lidiar con amenazas y oportunidades. Esto va mucho más allá de acelerar la elaboración históricamente lenta de los planes estratégicos y sistemas de gestión de alto nivel. Requiere un vínculo mucho más fuerte y ágil entre la planeación y la ejecución, así como una estrategia más flexible bajo la premisa de probar y adaptar.

No obstante, para alinear toda la organización con la estrategia, necesitamos un proceso ágil y un marco de trabajo para articular los objetivos con los indicadores e iniciativas a partir del enfoque de soluciones integrales. Este marco se presenta a partir de SAFe y todo el desarrollo que ha tenido en los últimos años. Las investigaciones en esta área han encontrado que la implementación exitosa de las iniciativas estratégicas es notoriamente difícil de lograr y es

una de las principales razones por las que incluso los marcos de trabajo más cuidadosamente desarrollados pueden fallar, al no entregar los resultados esperados.

Otro punto central del libro es la importancia de utilizar los datos como apoyo a la toma de decisiones en las organizaciones y como una fuente para entender las dinámicas del entorno. Las empresas hoy día necesitan del análisis de datos a partir de herramientas tecnológicas para identificar las estrategias que podrían generar el mayor impacto, de acuerdo a los segmentos de mercado elegidos. Se hace hincapié en que estos requerimientos tecnológicos hoy día no es necesario desarrollarlos al interior de las organizaciones, ya que actualmente se pueden contratar como servicio con altos niveles de satisfacción.

La gestión de la estrategia está evolucionando y seguirá haciéndolo, al igual que la forma en que las organizaciones están estructuradas, el paradigma de la gestión por procesos, el valor que se entrega al cliente y la dinámica de la relación empleador/empleado. Cuando pasamos por el “punto de inflexión” de la tecnología y entramos en el territorio desconocido actualmente llamado *la era digital*, no teníamos idea de que todo cambiaría. Somos conscientes del cambio, pero rara vez estamos seguros de cómo se dará; entonces las organizaciones, en cualquier sector o industria, tienen que transformarse y desarrollar capacidades excepcionales como la agilidad y la adaptabilidad. Incontables ideas se están plasmando en libros, revistas, blogs, etc. y tantas otras se están transmitiendo en *podcasts*, seminarios, conferencias y similares, tratando de explicar los cambios necesarios en términos de gestión estratégica, estructuras organizacionales, el trabajo en equipo, la innovación y demás. Tengamos en cuenta que este libro no describe soluciones perfectas, solo busca dar un aporte para lograr un cambio de mentalidad, que es el punto de partida necesario para hacer frente a esta nueva realidad.

¿PARA QUIÉN ES ESTE LIBRO?

La propuesta que plantea este libro sobre agilidad estratégica podría constituir una ventaja competitiva significativa, pues son pocas las organizaciones que hacen una reflexión consciente sobre sus prácticas empresariales y logran cambiarlas. Son aún menos las empresas que aplican la agilidad en los equipos de trabajo y la replican exitosamente en su modelo de negocio. Este libro puede ser útil para un público diverso.

Los directivos

Podrán encontrar herramientas útiles para descubrir mejores formas de gestionar las organizaciones; mención especial a la primera parte del libro que trata de la mentalidad ágil como principio fundamental para lograr la agilidad estratégica en toda la organización.

Los profesores

El libro aporta ideas novedosas; los temas como la transformación digital, la innovación disruptiva y el *business agility* aportarán elementos interesantes para profundizar en algunas de las tendencias en materia de gestión de organizaciones.

Los estudiantes

El libro puede ser una guía en los cursos de pregrado y posgrado, como complemento a los temas abordados, en especial en materia de gestión, estrategia y administración de empresas.

Los emprendedores

Encontrarán en esta lectura algunas prácticas que permitirán identificar formas de escalar los negocios, en especial el capítulo de los retos de la agilidad estratégica, donde se describen los cambios organizacionales, estructurales y culturales, que son necesarios para poder llevar a la práctica la transición que requiere trabajar de manera ágil.

Los equipos de trabajo

Podrán identificar nuevas formas de impulsar el desempeño en los proyectos; se recomienda la lectura del capítulo sobre liderazgo ágil, donde se describe un conjunto de prácticas que permiten introducir los cambios necesarios en la gestión de equipos ágiles.

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS BÁSICOS DE AGILIDAD

RESUMEN

Los orígenes de la agilidad se remontan a principios de la década de 1950 con Taichi Ohno, quien fue el artífice del sistema de producción de Toyota. Muchos años después, con el *Manifiesto ágil* suscrito en el 2001, comienza la masificación de los conceptos de *scrum* y *lean* bajo un único enfoque. En el 2011, se publica la primera versión de *Scaled Agile Framework* (SAFe), convirtiéndose rápidamente en un referente para lograr escalar la agilidad a nivel de toda la organización. Los principios y valores de la agilidad han influido incluso al Project Management Institute que en el 2021 publicó su conocida *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* en su séptima versión, haciéndola mucho más ágil y menos prescriptiva.

El *Manifiesto ágil* se compone de cuatro valores y 12 principios que fueron definidos inicialmente para el desarrollo de *software*, no obstante, a día de hoy ha logrado posicionarse como un marco de trabajo aplicable a diferentes sectores y organizaciones que no son de base tecnológica. Se ha convertido en una respuesta a la apremiante necesidad de ajustar los proyectos sobre la marcha y hacerlos más flexibles al enfrentar necesidades cambiantes de los usuarios y demás partes interesadas.

Es una realidad que el panorama empresarial cambia de manera constante; una organización, para lograr mantenerse competitiva, tiene que estar identificando riesgos y oportunidades permanentemente; en respuesta a lo anterior, la agilidad empresarial cumple como un mecanismo que facilita la previsión del entorno y el ajuste de las estrategias para afrontarlo.

Palabras clave: agilidad, SAFe, *Manifiesto ágil*, entorno, estrategia.

INTRODUCCIÓN

La agilidad hace referencia a una mentalidad y a una estructura de trabajo que se apoya en diferentes metodologías y herramientas que desafían antiguos paradigmas. Al día de hoy, los patrones de la demanda son muy cambiantes y evolucionan con rapidez, la tecnología se adopta rápidamente en la vida cotidiana y en el trabajo, hay una gran cantidad de información que debemos analizar, organizar y comunicar.

Además, se ha hecho realidad la guerra por el talento, no se habla solo de perfiles digitales, sino de personas que tengan habilidades blandas. La flexibilidad, la adaptación, la autonomía, la proactividad y la apertura al cambio son habilidades muy demandadas dentro de esta nueva cultura, porque se requieren perfiles que huyan de su zona de confort y busquen nuevas soluciones y formas eficientes de trabajo.

Este capítulo inicia con el *Manifiesto ágil*, un documento que fue redactado y publicado en el 2001 por 17 personas destacadas en la industria del *software*, quienes se reunieron para debatir sobre técnicas y procesos empleados por los equipos de programación para el diseño de *software*. Continúa hablando de los fundamentos de la agilidad, donde se abordarán temas como las personas, la funcionalidad, la calidad, el tiempo, las herramientas y el valor. Y, finalmente, el capítulo concluye hablando del *business agility* como un modelo que promueve escalar la agilidad a todos los niveles de una organización.

Actualmente, la agilidad ha trascendido el desarrollo de *software* y se ha masificado a industrias que no son de base tecnológica; muchos de los principios, prácticas y

herramientas se están empezando a implementar con éxito en muchas organizaciones. La esencia de la agilidad radica en la capacidad de respuesta al cambio, más allá de la definición de planes. También promueve nuevas competencias para los equipos en las organizaciones, que faciliten adaptarse a las necesidades del cliente con mayor oportunidad.

BREVE HISTORIA DE LA AGILIDAD

Finalizando la Segunda Guerra Mundial, W. Edwards Deming empieza a desarrollar su teoría sobre el conocimiento profundo, donde se planteaba que la esencia de la mejora continua es el diseño de un sistema basado en la cooperación en lugar de la competencia que ayuda a las personas a disfrutar del trabajo y del aprendizaje, a ver las cosas desde otra perspectiva, a la vez que trae éxito a largo plazo en el mercado. Se basaba en cuatro pilares: entender el sistema, la teoría de variación, la teoría del conocimiento y la psicología del trabajo.

A principios de la década de 1950, Taichi Ohno pone en práctica los principios de control de calidad expuestos por el pionero Deming, incorporando la mejora continua en todas las etapas del negocio, desde el diseño inicial hasta el servicio postventa. Ohno es reconocido como el verdadero creador del sistema de producción de Toyota, dando forma definitiva al concepto de justo a tiempo y a los principios del *kaizen*. Con los años, el sistema de Toyota empieza a estudiarse en universidades creándose una reputación como modelo de gestión empresarial, reconocido por muchos autores debido a los beneficios que generaba en la eficiencia y en términos de calidad en los procesos de fabricación.

Para el año 1986, Nonaka & Takeuchi, mucho antes de convertirse en referentes fundamentales de la gestión del conocimiento, publicaban su artículo titulado “El nuevo juego de desarrollo de productos”, donde se explicaban las bases de lo que hoy conocemos como *scrum* y plantean nuevas formas de trabajo para los equipos de alto desempeño.

La agilidad en la década de 1990

A principios de la década de 1990 se empieza a hablar de patrones de diseño, se trataba de técnicas que se usaban para resolver problemas comunes en el desarrollo de *software*, el diseño de interacciones y de interfaces. Con la publicación del libro *Design Patterns* escrito por el grupo Gang of Four, los patrones de diseño se empiezan a reconocer masivamente en el mundo de la informática y sus conceptos se empiezan a utilizar con gran éxito.

Es usual que se escuche nombrar como los padres del *scrum* a Jeff Sutherland y Ken Schwaber, quienes habían empezado a trabajar cada uno por su cuenta bajo el enfoque ágil, sin embargo, en el año 1995 combinaron esfuerzos y crearon una propuesta unificada, muy similar a la que tenemos hoy. A partir de esa propuesta inicial, cada uno empezó a hacer aplicaciones de este modelo, hasta que, posteriormente, el mismo Ken Schwaber junto con Mike Beedle escriben un libro que lanza al estrellato a *scrum*, que es *Desarrollo de software ágil con scrum*, algo muy importante es que el libro ya recuperaba experiencias de la aplicación en los años anteriores.

A Kent Beck se le atribuye el origen de Extreme Programming, quien a finales de los años 90 desarrolló la metodología mientras dirigía el equipo encargado del sistema de compensación integral en Chrysler. Dado que Beck era nuevo en la dirección de equipos, optó por enseñar a los

miembros las prácticas, técnicas y herramientas que a él le funcionaban. Algunas de estas prácticas, como la programación por pares y el desarrollo guiado por pruebas, se utilizan en la actualidad.

La agilidad en el nuevo milenio

A finales del año 2001, un grupo de críticos de los modelos tradicionales de desarrollo de *software* fue convocado por Kent Beck a una reunión en Utah para debatir sobre las limitaciones y oportunidades de las técnicas y procesos que se venían aplicando ampliamente. En la reunión se acuñó el término “métodos ágiles” para definir las prácticas que estaban surgiendo como alternativa a las metodologías tradicionales que se consideraban excesivamente rígidas y pesadas por tener un carácter prescriptivo y una fuerte dependencia de la planeación detallada previa al desarrollo. Los participantes de la reunión acordaron cuatro principios básicos sobre los cuales se cimientan todas las metodologías; el documento quedó denominado como *Manifiesto ágil*.

En el año 2003, los esposos Mary y Tom Poppendieck publican el libro *Lean Software Development: An Agile Toolkit*, donde logran aplicar los principios de *lean manufacturing* al desarrollo de *software*, dando lugar al área conocida como Lean Software Development, convirtiéndose rápidamente en un referente obligatorio para todos los profesionales que quieran aplicar los principios, patrones y prácticas ágiles.

El método Kanban, en su concepción más moderna, se le atribuye a David J. Anderson, quien lo desarrolló de manera activa junto con otra serie de metodologías de gestión en el año 2007, mientras trabajaba para Corbis y Microsoft. Kanban se enmarca dentro de las denominadas metodologías ágiles con un enfoque en la reducción de la

burocracia en los proyectos, a fin de mejorar la rapidez y oportunidad de las soluciones que se generan a la vez que reducir los imprevistos y restricciones propios de la gestión de proyectos.

Una revolución importante fue planteada en el 2009 con el lanzamiento del libro *Lean Startup*, que plantea cómo los empresarios de hoy usan la innovación continua para crear negocios radicalmente exitosos. Su autor, Eric Ries, describe su propuesta de estrategia *lean* para empresas emergentes. Constituye un hito importante en materia de agilidad porque traduce muchos de los conceptos antes aplicados exclusivamente al desarrollo de *software* a la gestión y creación de empresas.

La agilidad actualmente y su proyección

Continúa con fuerza la aplicación de los principios ágiles en la definición de nuevos modelos de negocio. El libro *Generación de modelos de negocio*, publicado inicialmente en año 2010 por Alexander Osterwalder, marcó un punto de quiebre al introducir un método visual único para resumir y reflexionar de forma creativa sobre cualquier idea de negocio o producto.

En el año 2011 se publica la primera versión de *Scaled Agile Framework (SAFe)*, se trata de un conjunto de patrones de organización y flujos de trabajo que sirve también para implementar prácticas ágiles en las empresas que no son de base tecnológica. SAFe proporciona un marco estructurado para escalar de forma ágil sin importar el tamaño de la empresa, constituye un cuerpo de conocimiento abierto que abarca la planificación y gestión del trabajo, el conjunto de valores que hay que promover, las funciones y las responsabilidades dentro de los equipos, es lo más

parecido a un marco de trabajo que permite implantar la agilidad a escala empresarial como si fuera un modelo de gestión.

En el año 2021, el Project Management Institute publica la *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* en su séptima versión, en un esfuerzo por adaptar los proyectos a un entorno cambiante, teniendo en cuenta que el *software* se ha ido incorporando en todos los productos y servicios, lo que ha generado cambios en los modelos de negocio y en las formas de trabajo, por lo que el enfoque moderno se centra más en resultados que en entregables. De otra mano, también se tuvo en cuenta el trabajo colaborativo, el trabajo remoto y los enfoques híbridos en esta versión; la guía cambia su enfoque tradicionalmente prescriptivo por uno más centrado en los principios básicos, debido a que se orienta a implementar prácticas ágiles en la gestión de los proyectos.

A manera de conclusión y tal como se ha ido exponiendo, según pasa el tiempo, las organizaciones se van enfrentando a nuevos retos, pero también van surgiendo herramientas que proponen iniciativas y formas de solución a estos problemas. La agilidad se va expandiendo como respuesta a un entorno cambiante, desde su visión más tradicional hasta trascender otras industrias, como la producción o la prestación de servicios.

La agilidad está en constante evolución, prueba de esto son las diferentes propuestas que han surgido, y siguen surgiendo, en los últimos años. En esta primera parte, con el objetivo de apoyar esta idea, se ha presentado un análisis de los principales movimientos que se han dado históricamente y que han ido generando el concepto de agilidad que conocemos ahora.

EL MANIFIESTO ÁGIL

En febrero de 2001, un grupo de desarrolladores de *software* se reunió en una casa en la montaña para hablar sobre cómo podían mejorar su trabajo y alejarse de la manera tradicional de desarrollar *software* muy enfocada en documentación y en la planeación detallada. El mundo de la tecnología estaba cambiando rápidamente y la manera de desarrollar *software* estaba pensada para una época en la que este se compraba en cajas en tiendas físicas, lo que se traducía en que se necesitaba urgentemente una revisión. El resultado de esta reunión en la montaña fue el *Manifiesto ágil*, que se compone de cuatro valores y 12 principios que son utilizados en el desarrollo de *software*; a día de hoy, el manifiesto se reconoce como una respuesta a la necesidad de mejorar la manera de hacer *software* y, contrariamente a lo que muchos piensan, no prescribe ninguna metodología o dinámica en concreto, se trata de un marco de trabajo abierto y en constante evolución.

El *Manifiesto ágil* hereda algunos principios de metodologías como *scrum* o *lean* y contribuyó a su adopción por parte de más equipos, sin embargo, estos cuatro valores y estos 12 principios se limitan a proponer una nueva mentalidad para abordar los proyectos. En los siguientes párrafos se presentará el texto original del documento, integrando una breve explicación de los aspectos más relevantes.

Estamos descubriendo nuevas maneras de desarrollar *software* tanto por nuestra propia experiencia como ayudando a terceros; a través de este trabajo hemos aprendido a valorar:

Gráfico 1.1.
Valores del *Manifiesto ágil*



Fuente: adaptado del *Manifiesto Ágil*.

1. Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas

Los equipos y su cultura tienen más impacto en el éxito de los proyectos que las tecnologías o metodologías que se utilizan, un buen equipo puede hacer más con pocas herramientas si se pone el foco en las personas.

2. *Software* funcionando sobre documentación extensiva

Si los usuarios tienen que leer un manual para poder utilizar un *software*, se tienen muchas cosas por mejorar. Un