

Version 2.0

Understand
the Direction or
Challenge



Establish
the Next Target
Condition



Experiment
Toward the Target
Condition



Grasp
the Current
Condition



PRACTICANDO LA AGILIDAD EMPRESARIAL

Agile Kata



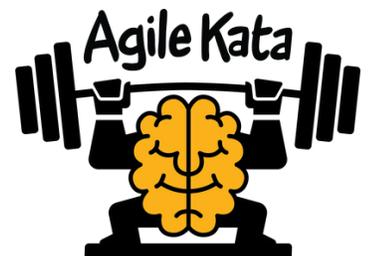
Agile Kata

Practicando la agilidad empresarial

Versión 2.0
31 de marzo de 2022
New York
por Joe Krebs

traducida al español por Carlos Marin

agilekata.org



Introducción

Kata tiene su origen en las artes marciales e implica una práctica deliberada y repetitiva para dominar un área. En el ámbito empresarial, el patrón de una Kata es fundamental para la mejora continua. Implementando una Kata, una organización puede desarrollar nuevos hábitos y habilidades para cambiar una cultura corporativa. Esos Katas fundamentales, o formas si así lo prefieres, se denominan Katas de mejora y Katas de coaching y tienen sus raíces en la fabricación de Toyota.

La Kata Agile es nueva y utiliza las dos formas básicas de Kata como núcleo para impulsar el cambio organizacional. Pero la Kata Agile amplía el núcleo de la Kata original al incluir el Manifiesto Agile para la dirección con un estilo de liderazgo Agile. Indirectamente, esto vincula la Kata Agile con temas importantes como la autogestión, equipos autónomos, métricas basadas en valor, herramientas y técnicas colaborativas y una nueva mirada fresca al posicionamiento del coaching Agile.

Contexto

El objetivo de la Kata Agile es aumentar la agilidad. Aumentar la agilidad impacta (1) en un individuo, (2) en el equipo, o (3) en un grupo más grande de una organización. Las tres situaciones tienen en común que cambian los comportamientos de las personas y crean nuevos hábitos. La combinación de aprender algo nuevo, enfrentarse a una situación única en una empresa y trabajar con personas hace que la introducción de la agilidad sea una tarea compleja.

Probar-evaluar-responder es una técnica apropiada para abordar efectivamente la complejidad, no aporta soluciones o plantillas estándar. Por esta razón, la Kata Agile usa las Katas de mejora como el núcleo para probar-evaluar-responder y proporcionar un patrón para navegar a través del cambio. Durante más de una década, la Kata de mejora se ha probado repetidamente y es la columna vertebral de la Kata Agile. La mejora de la agilidad requiere una mirada más cercana a la definición de Agile tal y como es capturada en el Agile Manifiesto. Los valores y principios del Agile Manifiesto proporcionan la dirección para la Kata Agile pero también nos hacen conscientes de continuar aplicando esos valores y principios MIENTRAS estamos ejecutando una Kata Agile. ¿Qué significa esto?

En primer lugar, cuando los valores y principios ágiles se aplican y se viven durante la transformación, el propio proceso de transformación elegido se vuelve ágil. Sin embargo, en base a nuestra experiencia, la mayoría de los procesos de transformación Agile no siguen los principios Agile. Responder al cambio en lugar de seguir un plan nos recuerda que el enfoque en sí necesita ser Agile. Es posible que la mejora no tenga un estado final claramente definido desde el comienzo de un esfuerzo de cambio, lo cual es totalmente cierto para lograr la agilidad organizacional. Podríamos decidir dejar de mejorar la agilidad organizacional, pero eso no significa que hayamos terminado.

En segundo lugar, las técnicas y soluciones que estamos empleando cuando ejecutamos una Kata Agile deben representar la cultura que queremos crear. Por ejemplo, ¿por qué esperaríamos que surja una cultura de equipos autogestionados y autónomos cuando estamos ejecutando una Kata Agile en un entorno de comando y control, con un estilo de liderazgo de arriba hacia abajo? El liderazgo Agile y las técnicas que fomentan la autogestión, la inteligencia emocional, el empoderamiento y la colaboración grupal se convierten en ingredientes cruciales al ejecutar una Kata Agile.

Desde un alto nivel, Kata y Agile son los ingredientes principales de una Kata Agile. El propósito de este documento es presentar la Kata Agile, compartir experiencias y animar a la gente a probar la Kata Agile. Actualmente estamos viendo tres diferentes aplicaciones de la Kata Agile que nos gustaría explorar antes de presentarla en sí.

- 1.Transformación Agile
- 2.Mejora Organizacional
- 3.Equipos Agile

1. Transformación Agile

Esta Kata Agile es un patrón para guiar a las organizaciones en un nivel macro a través de su transformación Agile. Muchas empresas buscan volverse más ágiles para adaptarse a la velocidad cada vez mayor de los mercados globales. Si bien la frecuencia del cambio a menudo puede ser impulsada por la evolución del mundo de los negocios, también puede ser en respuesta de un nuevo estilo de liderazgo que incluye trabajar en equipos autoorganizados y autónomos. La Kata Agile aborda estas necesidades y proporciona un enfoque para que las organizaciones avancen hacia la agilidad empresarial total. La Kata Agile emplea el establecimiento de objetivos, la toma de acciones y la medición del impacto que ayuda a los líderes a comunicar e impulsar un cambio significativo. Se basa en décadas de experiencia de la fabricación LEAN, el movimiento Agile y el liderazgo servicial.

2. Mejora Organizacional

En un nivel micro, la Kata Agile puede ayudar a los equipos Agile a impulsar los esfuerzos de mejora continua después de una retrospectiva o como respuesta de un impedimento organizacional. Los marcos de trabajo Agile como Scrum funcionan muy bien para exponer problemas e identificar la mejora del proceso, pero dejan a los equipos Agile sin orientación sobre cómo gestionar de forma efectiva esos problemas y mejoras. La Kata Agile puede llenar ese vacío creando una actividad paralela que hace que la mejora organizacional sea concreta, transparente y medible.

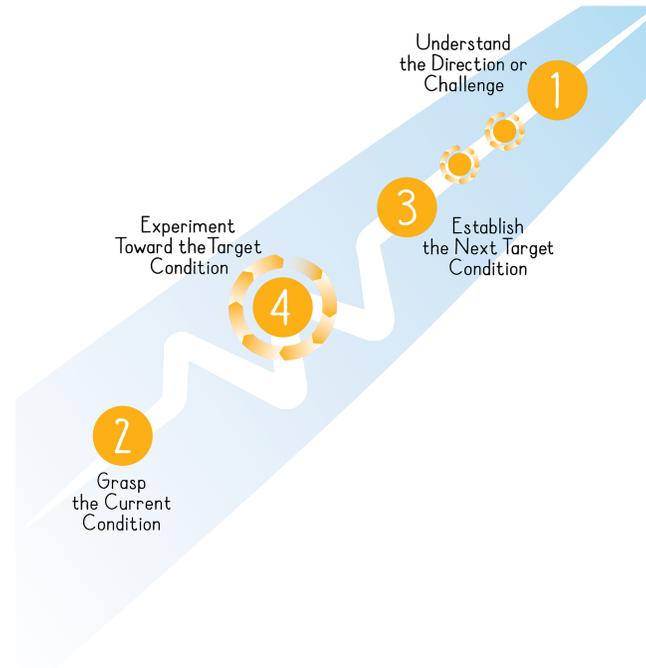
3. Equipos Agile

Si pensamos sobre la mejora de la forma más abstracta, podríamos ver una funcionalidad de un nuevo producto como una mejora del mismo. En otras palabras, el no tener esa funcionalidad es un problema para el negocio y creando esa funcionalidad se resuelve el problema. Los equipos altamente creativos y autogestionados pueden resolver problemas de manera muy efectiva, entonces, ¿por qué no dividir los esfuerzos de desarrollo de productos en un conjunto de declaraciones de problemas o peticiones de funcionalidades? La Kata Agile puede servir como un proceso Agile muy ligero para equipos que disfrutaran de la libertad de experimentar y autogestionarse al más alto nivel.

Agile Kata

El núcleo

El núcleo de la Kata Agile es la Kata de Mejora, la cual fue publicada hace más de una década. La Kata de Mejora contiene 4 pasos distintos que se ilustran a continuación:



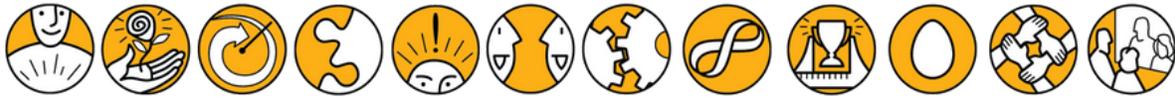
Practicar la Kata de Mejora crea nuevos hábitos con el tiempo y hace que la mejora sea medible. La Kata de Mejora es un patrón de sentido común para cualquier esfuerzo de mejora. Los primeros 3 pasos son actividades de planificación cortas, el cuarto paso está centrado en la ejecución con un enfoque iterativo.

1. Entender la dirección o el reto
2. Comprender la condición actual
3. Establecer la próxima dirección de destino
4. Experimentar hacia la condición de destino

La dirección o reto es un paso hacia la visión definida que puede guiar a los usuarios de forma similar a una estrella polar. El reto es más concreto que la visión y, como indica el término, no necesariamente fácil o rápido de alcanzar. Una parte poderosa de la Kata de Mejora es que hay un paso dedicado a definir la condición actual. ¿Cuántos equipos saltan directamente a la búsqueda o implementación de soluciones sin reflexionar sobre dónde se encuentran actualmente? Comprender la condición actual requiere una medición. Sin datos concretos, ¿cómo sabrás más tarde que la mejora fue efectiva? Una vez sepamos dónde nos encontramos, podemos definir dónde nos gustaría estar a continuación. En el Kata de Mejora se representa estableciendo la siguiente dirección de destino. Con el delta definido entre dónde estamos y dónde queremos estar, ahora se pueden realizar experimentos. La experimentación puede ser un camino lleno de baches, pero eso es un indicador de que es un enfoque muy creativo. Un enfoque iterativo para reflexionar sobre los experimentos de forma regular es una excelente manera de hacerlo.



El Manifiesto Agile



El Manifiesto Agile ha dado dirección a la comunidad desde 2001. Los valores y los 12 principios Agile son usados profundamente por los practicantes de la Kata Agile al determinar, por ejemplo, la dirección, la condición actual y las próximas condiciones de destino. Los principios deben marcar la pauta al realizar experimentos, por ejemplo, "Construye proyectos en torno a personas motivadas. Proporcionales el entorno y soporte que necesiten, y confía en ellos para hacer el trabajo" o "La simplicidad, el arte de maximizar la cantidad de trabajo no hecho, es esencial".

Los doce principios del Manifiesto Agile son también usados cuando medimos la condición actual o la próxima condición de destino, por ejemplo, "La gente de negocio y los desarrolladores deben trabajar juntos diariamente a lo largo del proyecto." o "La forma más eficiente y efectiva de transmitir información a un equipo de desarrollo y dentro de él es mediante conversaciones cara a cara". Estos son ejemplos de cómo los principios pueden ser usados para medir el progreso.

En términos de valor, el Manifiesto Agile adopta una clara posición a favorecer el lado izquierdo de los valores sobre el lado derecho, como en "Responder al cambio sobre seguir un plan". Medir cada valor puede ser todo un desafío, ya que da a los profesionales una orientación (izquierda sobre derecha), pero no un juego de datos tangibles.

Por otro lado, los principios que hay detrás de los valores son más fáciles de medir, por ejemplo, "A intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre cómo volverse más efectivo, después modifica y ajusta su comportamiento en consecuencia". Usando como ejemplo este principio en particular, medir la cantidad de ajustes produce un resultado valioso, medir cuántas veces el equipo ha reflexionado es solo un resultado. Los Agile coaches se centran en los tipos de métricas que miden el valor, por ejemplo, con la gestión basada en evidencias (Evidence-Based-Management, EBMgt)

EBMgt puede ayudar a los profesionales Agile a centrarse en métricas basadas en beneficios e impacto, pero en el contexto de la Kata Agile es una de las muchas herramientas posibles. Centrarse en el valor en general ayuda a los profesionales de la Kata Agile a focalizarse en algunas métricas significativas para medir la efectividad del trabajo.



Liderazgo y coaching en la Kata Agile

En la industria de la manufactura, el papel del coach lo desempeña un jefe trabajando directamente con el alumno que es un subordinado. Esta relación es directa entre dos personas. En Agile, trabajamos en grupos y promovemos un entorno de equipos autoorganizados y autónomos. Una importante diferencia como se enuncia en el siguiente principio Agile "Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados".



Un Agile Coach que defiende la Kata Agile y promueve Agile se reúne en ciclos diarios de coaching con el equipo para explorar las siguientes cinco preguntas derivadas de la Kata de Coaching. En el contexto de la Kata Agile "tu" se refiere al equipo, no a un individuo:



¿Cuál es la condición de destino?

¿Cuál es la condición actual?

¿Qué obstáculo estás abordando ahora?

¿Qué esperas de tú próximo paso?

¿Cómo de rápido podemos ir y ver lo que hemos mejorado?

Estas preguntas deben desencadenar una conversación dentro del equipo, facilitada por el Agile Coach para que el ciclo de coaching no exceda de 20 minutos de duración. Después de la segunda pregunta, el Agile coach también puede profundizar con el equipo en el único obstáculo en el que el equipo está trabajando haciendo cuatro preguntas aclaratorias adicionales antes de volver a las preguntas anteriores:

1. ¿Qué es lo que planeaste como tu último paso?
2. ¿Qué esperabas que sucediera?
3. ¿Qué sucedió realmente?
4. ¿Qué aprendiste?

Durante el ciclo de coaching, el agile coach y el equipo reflexionan sobre el trabajo utilizando un Storyboard. Probablemente, el equipo requiera varios experimentos para abordar un obstáculo, así que un obstáculo puede ser abordado en múltiples ciclos diarios de coaching.



Agile Starter Kata

No hay ninguna barrera o actividad adicional para empezar con la Kata Agile; se puede empezar en cualquier momento porque no es una metodología que tenga un inicio y un final. Los líderes que buscan utilizar la Kata Agile para la mejora organizacional pueden beneficiarse de la Kata Agile sin interrumpir los procesos existentes como Scrum. Lo mismo ocurre con los equipos Agile o las transformaciones Agile.

La Kata Agile puede hacer que los equipos se centren en un reto concreto sin romper sus procesos de desarrollo existentes. El resultado de la Kata Agile tendrá un impacto en los procesos existentes, pero eso, por supuesto, es deseable ya que conduce a un mayor grado de agilidad organizacional.

Aparte del tiempo, La Agile Starter Kata viene con un conjunto de actividades fundamentales para iniciar a un nuevo equipo en esta nueva forma de trabajo. Un Agile coach experimentado puede ayudar a que el equipo practique lo básico antes de avanzar en la práctica. Al igual que aprender a bailar, los nuevos bailarines empiezan con secuencias de pasos básicas antes de añadir otras más complejas. Centrarse muy poco en los fundamentos o quedarse demasiado tiempo en lo básico puede dar resultados mediocres de la Kata Agile. El Agile coach trabajará con el equipo para lograr un alto rendimiento y utilizará el Agile Starter Kata para iniciar nuevos equipos.

Practicar la Kata Agile paso a paso según su descripción es un muy buen punto de partida. Centrarse en un desafío gestionable para empezar hace que tus primeros ciclos de Kata Agile sean aún más sencillos.

Conclusión

La Kata Agile es una práctica que se basa en patrones probados bien conocidos en las comunidades Agile, LEAN y de liderazgo. La Kata tiene la intención de proporcionar un lenguaje para todo el mundo que esté buscando ayuda con las transformaciones Agile, mejora organizacional y equipos de producto. Si se repite con frecuencia, la Kata Agile puede llevar a las organizaciones a altos niveles de agilidad empresarial y convertirlas en empresas de alto rendimiento que están pasando de responder al cambio a liderar el cambio.

Las organizaciones que apliquen la Kata Agile notarán el empoderamiento individual y de equipo, dando como resultado una mayor satisfacción y compromiso de los empleados, lo que a su vez fomentará una cultura Agile. La Kata Agile por sí misma no es prescriptiva y deja suficiente espacio y creatividad para que cada empresa incluya sus propias técnicas.



Licencia

Agile Kata© 2022 por Joe Krebs está licenciado bajo CC BY-SA 4.0. Para ver una copia de esta licencia visita: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

[Agile Kata por Joe Krebs está licenciado bajo CC BY-SA 4.0](#)

Reconocimientos

Un gran agradecimiento a Nils Oud, Daniel Hettrick, Mary Poppendieck, Tom Poppendieck, Pat Guariglia, Alexandre Boutin, Christian Capart y Evan Leybourn por tomarse su tiempo durante la evolución de esta Kata Agile para proporcionar comentarios. También estamos agradecidos por todas las preguntas y comentarios alentadores que hemos recibido de todos los que han descargado la Kata Agile. ¡Gracias!

Referencias

- The term Kata is used for singular and plural and is always capitalized throughout the text.
- Toyota Kata - Mike Rother
- Cynefin - David Snowden
- www.agilemanifesto.org
- What Makes a Leader? Daniel Goleman
- Open Space Technology: A User's Guide - Harrison Owen Open Space Technology: A User's Guide - Harrison Owen
- https://en.wikipedia.org/wiki/Evidence-based_management
- The Wisdom of Crowds - James Surowiecky

