

Patrones y Anti Patrones ágiles

Los patrones son comportamientos o practicas validadas para resolver problemas recurrentes de manera simple y eficaz.

Un antipatrón es una práctica que intenta resolver un problema recurrente, pero que contrario a lo que se espera, resulta en consecuencias negativas. Los antipatrones son ejemplos documentados de malas soluciones para problemas conocidos.

Antipatrones a nivel organizacional:

1.Realizar una transformación ágil como un proyecto

Encarar una transformación ágil como un proyecto temporal con un principio, un fin y objetivos específicos y fijos cumplir, en lugar de adoptar una mentalidad de cambio continuo y evolutivo

2.Abordar la transformación como un proceso demasiado extenso y lento

Abordar la transformación organizacional como un viaje épico extremadamente extenso y tedioso.

3.Esfuerzos de transformación a nivel de equipo, sin patrocinio a nivel organizacional

Promover los esfuerzos de transformación desde la base (nivel de equipo) sin un respaldo claro desde el liderazgo (Sponsor y C-Levels).

4.Imponer cambios en lugar de invitar a los equipos a participar en la transformación

Imponer prácticas a los equipos en lugar de invitarlos a adoptarlas de forma voluntaria y participativa suele generar resistencia, frustración y reduce la efectividad de la transformación.

5.Permitir un ambiente no psicológicamente seguro

Sin un ambiente seguro donde las personas puedan expresar sus ideas, errores y preocupaciones sin temor a represalias, la transformación se ve limitada en colaboración, experimentación y aprendizaje.

6.Optimizar solo partes específicas de un proceso o equipo sin tener en cuenta el sistema completo

Esta mentalidad fragmentada genera optimizaciones locales que puede hacer que los esfuerzos de mejora en una parte de la organización afecten negativamente a otras.

7.Alimentar la “cultura de la urgencia” sin preparación ni priorización clara

Trabajar de forma frenética y desorganizada, impulsados por la urgencia y la presión de entregar resultados rápidamente, sin una priorización adecuada, lleva a la sobrecarga, agotamiento y a una baja efectividad en los resultados, ya que los equipos actúan como “pollos sin cabeza”.

8.Adoptar prácticas y terminología superficialmente, sin un cambio real de Mindset

Adoptar prácticas y terminología ágiles de forma superficial, sin un cambio real en la mentalidad, la cultura y los valores subyacentes resulta en un “casarón vacío” sin impacto en la entrega de valor.

9.Formar silos de información y aprendizaje

Acumular conocimiento y aprendizaje dentro de equipos aislados, impide la colaboración y el flujo de información en la organización.

10. Ponderar los outputs por sobre los outcomes

Centrarse en la cantidad de entregables (outputs) en lugar de en el impacto y los resultados (outcomes) que estos generan puede llevar a una falsa sensación de éxito.

11. Generar un efecto burbuja donde los equipos operan de manera aislada

Crear entornos de trabajo encapsulados donde los equipos operan de manera aislada, lo que genera una desconexión de la realidad del cliente y del mercado.

12. Uso de métricas para castigar o controlar a los equipos

Hacer uso indebido de cifras y datos de manera manipuladora para castigar o controlar a las personas puede crear un ambiente tóxico y contraproducente, donde las personas sientan temor de actuar o experimentar debido a la presión de las métricas.

13. Forzar el mapeo de responsabilidades o roles redárquicos con puestos jerárquicos

Suponer que los puestos jerárquicos deben ocupar ciertos roles como por ejemplo los Gerentes de Proyectos ser Scrum Masters o los Managers ser Product Owners aun sin las cargas cognitivas o las habilidades requeridas puede debilitar la estructura de creación de valor y generar injusticias.

14. Querer cambiar a las personas en lugar de trabajar en el sistema

Intentar cambiar la mentalidad de las personas es extremadamente difícil, laborioso y lleva muchísimo tiempo. Lo mejor es intervenir el sistema para que promueva nuevos comportamientos en los equipos.

15. Promover la transformación basada en reglas y no en principios

Guiar un proceso de transformación intentando regularlo y gestionarlo a través de reglas requiere definir y contemplar todas las casuísticas posibles, lo cual no solo es casi imposible en un contexto complejo, sino que además les quita autonomía y empoderamiento a las personas.

Antipatrones a nivel de equipo:

1. Héroe del Equipo (Hero)

Descripción: un solo miembro del equipo (el "héroe") asume gran parte del trabajo y responsabilidad en el equipo. Si el o los "héroes" se ausentan el equipo colapsará.

Consecuencias: genera dependencia de una persona, afecta la moral del equipo y crea un cuello de botella. También limita el aprendizaje y crecimiento del resto de las personas acentuando la vulnerabilidad del equipo

2. Agilidad sin Alma (Zombie Agile)

Descripción: el equipo sigue las prácticas mecánicamente, sin entender el propósito y los principios detrás. Se utiliza "terminología nueva" y se realizan ceremonias solo para cumplir, sin una reflexión real y profunda

Consecuencias: pérdida de confianza en las prácticas ágiles, ceremonias tediosas e improductivas, el equipo no logra identificar ni resolver problemas reales.

3. Falacia de la Velocidad (Velocity Obsession)

Descripción: el equipo se enfoca en aumentar la velocidad por sobre la calidad y el valor generado.

Consecuencias: se promueve una mentalidad de *output* sobre *outcomes* que genera comportamientos no deseados como tomar tareas simples por sobre prioritarias o "inflar" estimaciones solo para sumar puntos.

4. Compromiso no realista (Overcommitting)

Descripción: el equipo asume más trabajo del que puede entregar en un determinado *timebox*, ya sea por optimismo propio o por presión externa .

Consecuencias: continua sensación de "deuda" que genera estrés y agotamiento afectando la motivación. El equipo se torna impredecible y poco confiable.

5. Cambio constante de miembros de Equipo (Team Churn)

Descripción: los miembros de los equipos son rotados o asignados a múltiples equipos continuamente.

Consecuencias: esto dificulta la construcción de identidad de los equipos, fundamental para lograr un alto desempeño. Cada vez que un integrante del equipo se va se pierde conocimiento

6. Sin espacio para la Mejora Continua (Lack of Continuous Improvement)

Descripción: equipos sin tiempo para retrospectivas o sesiones de retroalimentación.

Consecuencias: falta de mejora continua que reduce la eficiencia y la calidad del trabajo.

7. Carrera sin Fin (Never-Ending Sprints)

Descripción: Iteraciones continuas sin pausa que se extienden o ajustan según necesidad.

Consecuencias: fatiga y *burnout* del equipo, baja calidad, tareas incompletas y métricas sucias.

8. Roles de Toma de Decisiones Innecesarios (Unnecessary Decision-Making Roles)

Descripción: múltiples roles de toma de decisiones con la intención de controlar, coordinar o supervisar aspectos específicos de los equipos.

Consecuencias: en lugar de agilizar los procesos, estos roles crean burocracia y retrasos.

9. Agile Adaptado (ScrumBut)

Descripción: adoptar metodologías ágiles en un equipo con adaptaciones y excepciones propias.

Consecuencias: el equipo pierde eficiencia operativa y muchos de los beneficios de Agile.

10. Cascada en Iteraciones (Micro Waterfall)

Descripción: se dividen las fases de un proyecto en diferentes iteraciones (una iteración por cada fase del proyecto).

Consecuencias: se fragmenta la cadena de valor evitando generar valor en cada iteración.

11. Falta de Diversidad en el Equipo (Lack of Diversity in the Team)

Descripción: el equipo carece de habilidades, experiencias o perspectivas diversas.

Consecuencias: limita la creatividad, la innovación, la habilidad para anticipar y responder a una variedad de desafíos y la adaptabilidad al cambio.

12. Desenfoque en las Métricas de Éxito (Misaligned Success Metrics)

Descripción: se usan métricas que no reflejan progreso o valor entregado al cliente. Se mide el éxito en función output en vez de outcome (valor e impacto).

Consecuencias: falsa sensación de éxito y decisiones ineficaces.

13. Micromanagement (Comando & Control)

Descripción: los líderes supervisan cada detalle en vez de delegar y empoderar a los equipos.

Consecuencias: baja autonomía, pérdida de confianza y motivación del equipo. Se reduce la creatividad e innovación y se incrementa la rotación del equipo.

14. Falta de Responsabilidad Compartida (Lack of Shared Accountability)

Descripción: algunos integrantes no se sienten responsables del éxito o fracaso del equipo.

Consecuencias: falta de compromiso y problemas en la colaboración del equipo, descoordinación, culpas y acusaciones y falta de alineación en los objetivos de negocio.

15.Fragmentación de Tiempo (One Member for Multiple Teams)

Descripción: una persona es asignada a muchos equipos (mindset “orientado a proyecto”)

Consecuencias: estas personas no pueden generar identidad de equipo ni sentido de pertenencia con lo cual es difícil que puedan aportar valor en dichos equipos

Habilitadores e Inhibidores de adopción de Agilidad Empresarial

Habilitadores

- **Colaboración**: Fomentar la cooperación entre individuos y equipos para mejorar la eficiencia y la innovación
- **Transparencia**: Mantener abiertos los canales de comunicación y compartir información de manera clara y accesible
- **Autonomía**: Dar más libertad a las personas para tomar decisiones y asumir responsabilidades
- **Conectividad**: Utilizar la tecnología para conectar a las personas y facilitar el flujo de ideas y soluciones
- **Agilidad**: Ser capaz de adaptarse rápidamente a los cambios y a las nuevas oportunidades
- **Participación**: Involucrar a todos los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones
- **Innovación**: Estimular la creatividad y la búsqueda de nuevas soluciones y métodos de trabajo
- **Descentralización**: Distribuir el poder y la toma de decisiones para evitar la centralización excesiva
- **Reputación**: Valorar a los individuos por su contribución y el valor añadido que aportan a la organización
- **Flexibilidad**: Permitir que las estructuras y procesos sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a las necesidades cambiantes

Inhibidores

- **Competencia interna**: Contrario a la colaboración, promueve la rivalidad entre empleados, lo que puede llevar a la retención de información y a un ambiente de trabajo hostil.
- **Opacidad**: La falta de transparencia impide que todos los miembros de la organización tengan acceso a la información necesaria, lo que puede generar desconfianza y decisiones mal informadas.
- **Microgestión**: La autonomía se ve comprometida cuando los líderes supervisan excesivamente, limitando la iniciativa y la capacidad de decisión de los empleados.
- **Aislamiento**: La falta de conectividad puede resultar en silos de información y colaboración ineficiente, lo opuesto a un entorno de trabajo en red.
- **Rigidez**: La agilidad se pierde cuando las organizaciones no pueden adaptarse rápidamente a los cambios debido a procesos y estructuras inflexibles.
- **Exclusión**: La participación se ve afectada negativamente cuando no se involucra a todos los miembros en la toma de decisiones, lo que puede llevar a una falta de compromiso y alineación.
- **Estancamiento**: La falta de innovación ocurre cuando se desalienta la creatividad y se mantiene el status quo, impidiendo el progreso y la adaptación.
- **Centralización excesiva**: La descentralización se ve contrariada por la concentración del

poder y la toma de decisiones en pocas manos, lo que puede ralentizar los procesos y reducir la responsabilidad individual.

- **Desvalorización:** Contrario a la reputación, se da cuando no se reconoce adecuadamente la contribución individual, lo que puede disminuir la motivación y el sentido de pertenencia.
- **Inflexibilidad:** La falta de flexibilidad se manifiesta cuando las organizaciones no permiten ajustes en sus procesos y estructuras, lo que puede llevar a ineficiencias y a una incapacidad para responder a las necesidades cambiantes.

From:

<http://xadev.wiki/> - **Creando organizaciones adaptativas**

Permanent link:

<http://xadev.wiki/doku.php/wiki:apr-ado:pat-ant?rev=1731531611>

Last update: **2024/11/13 21:00**

