



# A G I L E V E L

Dimensional Dynamics

Guía de uso

# AgiLevel

Guía de uso de *Dimensional Dynamics*

Versión 1.23, marzo 2021

© Scrum Manager® Creative Commons By-Nc-Nd.

Safe Creative ID: 2103287318405.

Información de licenciamiento para servicios de coaching y consultoría disponible en [agilevel.com](http://agilevel.com) y contactando a través de [admin@scrummanager.net](mailto:admin@scrummanager.net).

# Acerca de AgiLevel

---

*AgiLevel Dimensional Dynamics* propone una serie de actividades para analizar y desarrollar la agilidad organizacional en sus tres dimensiones: operativa, organización y estructura. Las actividades están organizadas en módulos que corresponden a estas dimensiones y pueden utilizarse de forma individual o combinadas.

La teoría se basa en Scrum Manager® y Scrum Level® desde la perspectiva de consultores y *coaches* profesionales, que utilizan estas actividades durante procesos de transformación ágil en empresas. Están pensadas para que el coach las pueda presentar y combinar a su criterio y así obtenga la información que necesita para desarrollar un plan de acción eficaz, coherente con la realidad de la empresa.

Son una herramienta para mejorar la comunicación con el equipo<sup>1</sup>, implicarles en el proceso de transformación, y diagnosticar con ellos el estado actual de la empresa. Con esta información, cada módulo ayuda a priorizar las acciones de mejora y a identificar posibles impedimentos de forma temprana.

## A quién va dirigida esta guía

A consultores y coaches que conducen procesos de evaluación o mejora de la agilidad organizativa y a profesores de Scrum Level que utilicen estos materiales como herramienta de gamificación.

## Licencia de uso

La guía y los materiales para las dinámicas son de uso libre en autoformación e investigación. También pueden licenciarse para usos con ánimo de lucro en consultoría y coaching, y para cursos y talleres de Scrum Level.

Para utilizar la dinámica en tu propio equipo o empresa no necesitas una licencia comercial, pero te agradeceríamos que compartieras tu experiencia con nosotros en [agilevel.com](http://agilevel.com), para ayudarnos a difundir conocimiento sobre agilidad y mejorar.

---

<sup>1</sup> Equipo: selección de personas del área o departamento a analizar.

# Materiales<sup>1</sup>

---

## Láminas

Un cuadernillo de láminas en el que los miembros del equipo pueden realizar estimaciones, tomar notas, y apuntar resultados.

## Diapositivas

Sirven como apoyo visual y guía durante el taller. Incluyen, entre otras cosas, explicaciones sobre qué significan las cartas de las barajas de estimación en cada diagnóstico.

## Barajas de estimación



Cada miembro del equipo tiene una baraja de cartas para las estimaciones. En cada baraja hay tres tipos de cartas:

1. Los colores naranja, verde y esmeralda representan paradigmas culturales.
2. Los números del 0 al 3 son para estimar la probabilidad o veracidad de las afirmaciones que aparecerán en las diapositivas, y el impacto de las acciones de mejora en el análisis al final de cada módulo.
3. La boya, el bote, la lancha y el signo de interrogación son para estimar la disponibilidad al cambio.

---

<sup>1</sup> Última versión de estos materiales disponible en [agilelevel.com](https://agilelevel.com).

# Mecánica

---

La mecánica descrita en esta guía es un modo de uso sugerido para realizar ciclos de mejora; el orden de las actividades y cuáles se utilicen es flexible.

En primer lugar se dibuja el *backlog* de mejora de la organización y se priorizan las acciones que contiene para trazar un plan general. Al terminar cada ciclo de mejora, el equipo comprueba el avance realizado, dando pie a un análisis retrospectivo de los cambios.

Se recomienda adaptar el material teniendo en cuenta las particularidades de cada empresa. El conductor debe aplicar su conocimiento y experiencia, y componer en función del contexto equipos más o menos transversales entre departamentos y niveles. Debe ser capaz de moderar las dinámicas de grupo de forma productiva y compatible con la cultura y la composición de los equipos.

Por ejemplo: la presencia de miembros del equipo directivo al analizar el contexto cultural puede ser aconsejable o contraproducente según la rigidez de la cultura, la comunicación y la verticalidad de la organización.

## Roles

### Conductor

Persona responsable de la actividad y, en su caso, de las acciones de consultoría. Se recomienda que tenga amplio conocimiento de agilidad y asesoría, así como del modelo de Scrum Level y esta dinámica.

### Equipo

Un grupo de 4 a 6 personas del área de la empresa a analizar. Si las dimensiones del plan de mejora requieren más participantes es preferible dividirlos en sub-equipos de estas dimensiones que realizarán las actividades de forma independiente.

El conductor mediará los resultados de los equipos para obtener la evaluación global. Cabe destacar que ponderar los resultados obtenidos por varios equipos es más complejo y requiere de más experiencia.

## Equipo de evaluación

### **Miembros**

El equipo debería estar compuesto por una muestra relevante del ámbito de la organización analizada, e incluir todas las áreas de responsabilidad dentro de ésta. La selección de las personas que formarán el equipo se realizará de forma aleatoria o determinada por el conductor. En cualquier caso no es aconsejable que sea la organización evaluada la que seleccione a los componentes.

### **Formación previa**

Se recomienda que el equipo conozca de antemano el contenido de Scrum Level Essentials, o que haya participado en un taller o charla de introducción para familiarizarse con los conceptos de patrones culturales, principios y estructura que se emplean en la dinámica.

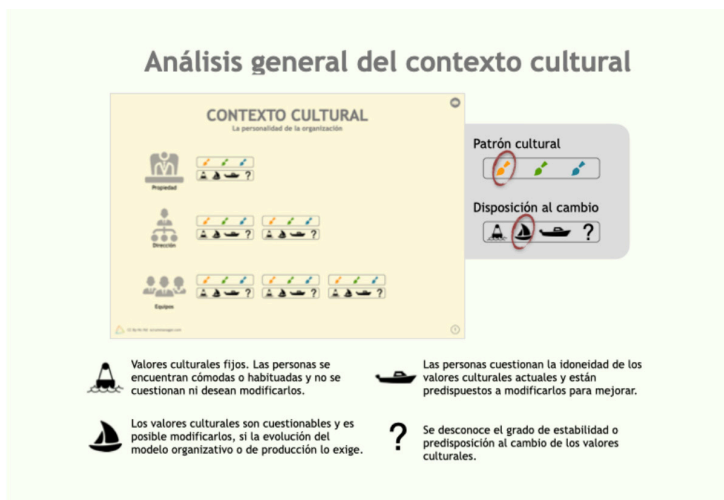
## Actividad: análisis del contexto cultural

El patrón cultural de la empresa y las posibles diferencias entre niveles jerárquicos o áreas pueden causar resistencias al introducir nuevos principios y valores. Sobre todo si se desea aumentar la agilidad en la dimensión organizativa (cultural y estructural).

Esta actividad inicial proporciona al conductor del proceso de mejora una fotografía del contexto cultural de la organización, información clave para analizar y diseñar la estrategia de cambio más adecuada.

### Materiales

- Lámina 1 sobre contexto cultural y diapositiva correspondiente.
- Cartas de colores (naranja, verde y azul verdoso).
- Cartas de disponibilidad al cambio (boya, barcos e interrogante).



### Información previa

Una empresa es una realidad sistémica compuesta por tres grandes subsistemas: propiedad (consejo de administración, propietario único, patronato...) equipo directivo y personal o equipos de trabajo.

Cada subsistema incluye otros menores. Puede haber varios directores de áreas, sucursales, equipos y departamentos según la dimensión de la empresa.

De modo que es posible encontrar más o menos homogeneidad en los patrones culturales de cada bloque, y éstos pueden estar más o menos alineados entre sí. Esto condiciona la fluidez de las relaciones y el trabajo dentro de la empresa.

### **Cómo conducir la actividad**

La mecánica es muy similar a la que se usa en estimación de póquer.

Cada miembro del equipo dispone de una baraja. Al evaluar cada subsistema de la empresa, empezando por la propiedad, cada miembro del equipo saca la carta que cree que representa mejor el modelo cultural. Las cartas permanecen ocultas y mirando hacia abajo hasta que todos los miembros han votado, cuando se les da la vuelta y se comentan hasta que el equipo llega a un acuerdo sobre el color que se asignará al subsistema. La decisión final se apunta en la lámina.

Si la transformación ágil requiere cambios culturales, el equipo evaluará también la disponibilidad al cambio de cada subsistema siguiendo el mismo procedimiento.



# Actividad: evaluación de la dimensión operativa

## Materiales

- Láminas de la dimensión operativa y diapositivas correspondientes.
- Cartas numeradas del 0 al 3.
- Cartas de disponibilidad al cambio (boya, barcos e interrogante).

**DIMENSIÓN OPERATIVA**  
Principios para hacer agilidad

**Entrega de valor**

- Compartir la visión del cliente: 0 **2** 3
- Colaboración cliente - equipo: 0 **1** 3
- Variabilidad: 0 **2** 3

0 1 2 3 **1.6**

**Mejora continua**

- Mejora continua de prácticas: 0 **2** 3

0 1 2 3 **2**

CC BY-NC-ND - scrummanager.com

2

Detailed description: The image shows a worksheet for evaluating agile principles. It is titled 'DIMENSIÓN OPERATIVA' with the subtitle 'Principios para hacer agilidad'. There are two main sections: 'Entrega de valor' and 'Mejora continua'. Under 'Entrega de valor', there are three boxes: 'Compartir la visión del cliente' with a score of 2, 'Colaboración cliente - equipo' with a score of 1, and 'Variabilidad' with a score of 2. Below these is a horizontal scale from 0 to 3 with a red 'X' in the middle and a calculated average of 1.6. Under 'Mejora continua', there is one box: 'Mejora continua de prácticas' with a score of 2. Below this is another horizontal scale from 0 to 3 with a calculated average of 2. The bottom of the page includes a Creative Commons license 'CC BY-NC-ND - scrummanager.com' and a small icon of a person.

## Paso 1: evaluar los componentes de cada principio ágil

El equipo evalúa las partes que componen cada principio ágil del 0 al 3 usando las cartas igual que en la actividad anterior. Cada componente tiene una diapositiva de apoyo, con una afirmación que sirve de guía y matiza qué es lo que se está evaluando. La media se marca por último en la regla correspondiente para cada principio, tal y como se muestra en el ejemplo.



### Paso 2: evaluar la dimensión al completo

Tras hacer estimaciones para cada principio operativo se llega a la lámina de análisis global, donde hay que apuntar todas las medias en la columna «actual». La media global para la dimensión operativa se calcula y apunta al final de ésta.

A continuación el equipo evalúa cómo de dispuesta está la organización a realizar cambios para cada principio usando las cartas (boya, naves e interrogante) y apunta los resultados en la columna «situación».

Por último se usan las cartas numeradas para decidir qué impacto tendría cada cambio en la mejora global. Puede que algunas resulten más aconsejables cuando la organización haya alcanzado un nivel mínimo en otros principios, o que influyan otros aspectos como el producto o servicio. Valorar el impacto ayuda a priorizar la iteración de mejora teniendo este tipo de elementos en cuenta. Éste sería el significado de cara carta para esta estimación:

- 0: ningún impacto.
- 1: impacto bajo.
- 2: impacto medio.
- 3: impacto alto.

# Actividad: evaluación de la dimensión organizativa

## Materiales

- Láminas de la dimensión organizativa y diapositivas correspondientes.
- Cartas numeradas del 0 al 3.
- Cartas de disponibilidad al cambio (boya, barcos e interrogante).

El diagrama muestra la 'DIMENSIÓN CULTURAL' con el subtítulo 'Valores para ser ágiles'. Se dividen en dos secciones principales: 'Asertividad' y 'Valoración de talento'.  
En la sección 'Asertividad', hay dos ítems: 'Coraje' (con un icono de persona corriendo) y 'Respeto' (con un icono de tres personas). Cada ítem tiene una escala de votación de 0 a 3. La escala para 'Coraje' está resaltada con un círculo rojo.  
En la sección 'Valoración de talento', hay tres ítems: 'Incorporación y desarrollo del talento' (con un icono de lupa), 'Retención' (con un icono de bombilla) y 'Desarrollo profesional' (con un icono de tres personas). Cada ítem también tiene una escala de votación de 0 a 3.  
Debajo del diagrama, hay una cita: "Las personas enfrentan retos y situaciones diarias con decisión y ánimo de solución (no eluden construir soluciones novedosas, piden responsabilidad a quien no cumple, admiten errores y limitaciones propias, transparencia en la información y ritmo de trabajo fluido...)." y una leyenda para las tarjetas de votación: 0 Nunca, 1 Rara vez, 2 Con frecuencia, 3 Siempre.

## Paso 1: evaluar los componentes de cada principio ágil

El equipo evalúa varios aspectos que conforman cada valor y principio ágil en la lámina designada para ello, siguiendo la misma mecánica que se usó en la dimensión operativa. Las diapositivas ofrecen de nuevo afirmaciones para matizar y guiar la votación. En el ejemplo de este apartado se muestra la diapositiva de apoyo para evaluar el valor «coraje» del principio de «asertividad».

## DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

Análisis con 2 dimensiones

	ACTUAL	PRIORIDAD	
		SITUACIÓN	IMPACTO
1. Asertividad	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>
2. Valoración del talento	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>
3. Claridad	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>
4. Confianza	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>
5. Estructura desjerarquizada	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>
6. Propósito común	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 5px;">↑</div> <div>Nivel medio</div> <div style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid #ccc; margin-left: 10px;"></div> </div>			

## DIMENSIONES ORGANIZATIVAS

Análisis con 3 dimensiones

DIMENSIÓN CULTURAL <small>Valores</small>	ACTUAL	PRIORIDAD	
		SITUACIÓN	IMPACTO
1. Asertividad	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>
2. Valoración del talento	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>
3. Claridad	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>
4. Confianza	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 5px;">↑</div> <div>Nivel medio</div> <div style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid #ccc; margin-left: 10px;"></div> </div>			
DIMENSIÓN ESTRUCTURAL <small>Proposiciones organizativas</small>			
5. Estructura desjerarquizada	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>
6. Propósito común	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>	<div><div style="width: 75%;">0 1 2 3</div></div>
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 5px;">↑</div> <div>Nivel medio</div> <div style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid #ccc; margin-left: 10px;"></div> </div>			

### Paso 2: evaluar la dimensión al completo

Esta dimensión puede evaluarse de dos maneras distintas: siguiendo un plan de dos dimensiones (2D) o de tres (3D). El conductor es libre de decidir cuál se adaptará mejor a los propósitos de la organización.

**2D:** considera todos los aspectos de la dimensión organizativa en conjunto.

**3D:** diferencia entre valores centrados en el desarrollo y la plenitud de quienes trabajan en la empresa y valores relacionados con el sistema de gobernanza.

Más allá de eso el procedimiento es idéntico. Primero se copian los resultados de las láminas anteriores en la columna «actual» y se calcula la media en la parte inferior. Después el equipo valora la disposición al cambio para cada valor y el impacto que su transformación tendría en la mejora final, siguiendo la misma mecánica que se explica en la dimensión operativa (pág. 10).

## Actividad: evaluación del apoyo al proceso de mejora

Esta actividad sirve para evaluar el nivel de apoyo o soporte al proceso de mejora por parte de la dirección de la organización.

### Materiales

- Lámina de «soporte» y diapositiva correspondiente.
- Cartas numeradas del 0 al 3.



La lámina, titulada "SOPORTE", presenta una evaluación visual de cinco componentes de apoyo. Cada componente tiene un icono y una escala de 0 a 3 con el número 2 circulado en rojo. Una barra de progreso al fondo muestra un total de 1.4 con una X roja en el punto 1.

Componente	Icono	0	1	2	3
Implicación directiva	Icono de cabeza con estrella		✓		
Compatibilidad cultural	Icono de grupo de personas		✓		
Medios	Icono de documentos		✓		
Formación	Icono de persona en un escritorio			✓	
Acompañamiento / coaching	Icono de persona con flecha			✓	

Barra de progreso: 0 — 1 — 2 — 3. Valor total: 1.4

CC-BY-NC-ND. scrummanager.com

### Evaluación de componentes

El equipo evalúa cada elemento de soporte con ayuda de las diapositivas, siguiendo el mismo sistema de las actividades anteriores.

## Actividad: diseño de la estrategia de escalado

El fin de esta actividad es determinar en qué principios y valores se va a centrar la iteración de mejora de la agilidad.

### Materiales

- Lámina para el plan de mejora (2D o 3D) y diapositiva correspondiente.

La información resultante se usa ahora para representar el nivel de agilidad en la organización y diseñar una estrategia. Ésta se aplicará en dos o tres dimensiones según lo que el conductor considere más apropiado.



### Cómo diseñar el plan:

1. Se marca la media de cada dimensión en la gráfica.
2. Se deciden los principios y valores hacia los que enfocar las acciones de mejora, en base a la «situación» e «impacto» de las evaluaciones realizadas.
3. Se establece el orden de prioridad.

Como regla general habría que elegir principios y valores con alto impacto y alta disponibilidad al cambio. Cuanto mayores sean éstos, mayor prioridad. No obstante, el equipo y el conductor tienen libertad para ponderar y reconsiderar esto en función de las circunstancias de la compañía.

# Actividad: áreas de especial atención y riesgos

La finalidad de esta actividad es detectar áreas de riesgo por falta de compromiso o soporte desde el área directiva.

**Materiales:**

- Lámina de análisis de soporte y diapositiva correspondiente.

Hay dos razones principales por las que fracasan los procesos de mejora de agilidad:

- Falta de soporte por parte de la compañía.
- Falta de alineación dentro de la realidad organizativa de la empresa.

Este último paso ayuda a prevenir esto, identificando de antemano acciones de apoyo que pueden requerir especial atención en base a su situación actual y su disponibilidad al cambio.

SOPORTE

Análisis

ACCIONES	ACTUAL	SITUACIÓN	ATENCIÓN
1. Implicación directiva	<div><div>0</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div></div>
2. Compatibilidad cultural	<div><div>0</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div></div>
3. Recursos	<div><div>0</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div></div>
4. Formación	<div><div>0</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div></div>
5. Acompañamiento	<div><div>0</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div></div>

Al colocar marcas en la columna «atención» hay que tener en cuenta que algunos aspectos del soporte de la empresa pueden tener un impacto distinto en las dimensiones operativa y organizativa.

Los colores del icono del semáforo representan el riesgo que cada aspecto presenta para el plan de mejora, desde verde (no hay riesgo) a rojo (alto riesgo).