

# Conceptos ágiles aplicados a distintas áreas de una empresa

Intentar llevarse las metodologías ágiles a un escenario distinto del desarrollo de software es herejía.

Lo que desde luego es una tontería es tomarlas como un dogma y no intentarlo.



 @rcanalesmora

## Información del autor

Roberto Canales Mora es Ingeniero Técnico de Telecomunicaciones por la Universidad de Alcalá de Henares y *Executive MBA* por el IE, donde es profesor asociado en varios programas.

En 2003 creó y actualmente dirige *Autentia Real Business Solutions SL*. donde cerca de 100 profesionales trabajan para construir software de calidad utilizando fundamentos ágiles.

Realiza labores de campo en el inicio de proyectos de Transformación Digital donde tanto las metodologías ágiles y el software son imprescindibles así como la eliminación de barreras entre las áreas de negocio y tecnología.

Durante años ha formado y acompañado a cientos de directivos tanto en empresas en las que proporcionan servicios de desarrollo, como en escuelas de negocio y universidades sobre estrategia, metodologías ágiles y tecnología.

Es creador del portal de tecnología [Adictos al Trabajo](#) donde se comparten miles de guías y tutoriales y que cuenta con cientos de miles de visitas mensuales.

Puedes encontrar al autor en *Twitter*:

[@rcanalesmora](#)

Y en *Linkedin*:

<https://www.linkedin.com/in/rcanales>

# Agradecimientos

Este ya es el cuarto libro que me aventuro a escribir. Aunque siempre que termino uno digo que no lo voy a volver a hacer, aquí estamos de nuevo, con necesidad de sacar de mi cabeza lo que creo que he aprendido y sé que de otro modo olvidaré.

No sé si os pasa a vosotros, pero me canso de oírme a mí mismo, por lo que me acaba pareciendo todo evidente y, si no lo escribo, sé que se perderá la oportunidad de que algunos me cuestionen conceptos y/o aprovechen ideas o el modo de contarlas. Incluso escribir este libro, tratando de fundamentar lo que digo, me ha ayudado a consolidar conocimientos y cuestionar ideas que creía tener muy claras. Ya por eso me merece la pena el esfuerzo.

No sería posible escribir esta obra sin los recursos y experiencias que me proporciona mi rico entorno laboral en Autentia. Quiero dar las gracias tanto a mis socios, José María Toribio y Alejandro Pérez, como al resto de los compañeros que nos han acompañado en este camino durante años, convirtiéndose en parte de la familia.

Quiero dar especialmente las gracias a mis compañeros del área de Agile, a los que acompaño en el arranque de algunos proyectos, y son ellos los que luego realmente experimentan el día a día durante meses, en distintos clientes, y me proporcionan un universo de conocimiento y retos desde el que poder abstraer. Adicionalmente ellos sí que han asistido a multitud de formaciones y se han certificado en multitud de cosas por lo que presentan buena batalla.

Este libro no sería el mismo sin las ilustraciones, maquetación y revisiones de Alba Díaz y sus compañeros. Una imagen vale siempre más que mil palabras y las ilustraciones invitan a descansos y reflexión, incluyendo mucha información adicional.

Tampoco sería posible este libro sin la confianza que depositan en nosotros los clientes que nos permiten consolidar conocimiento. Siempre enseñas y aprendes a partes iguales. Es más, una de las frases que más me gustan es «nunca un mar en calma hizo grandes marineros». A mí personalmente me gusta el jaleo, participar en proyectos, que es donde de verdad se aprende y se puede lucir lo que sabes y haces.

También tengo que dar las gracias a la comunidad ágil, de la cual nos tenemos que sentir orgullosos. No es típico que el conocimiento fluya tan libre y generosamente. Gran parte de este libro está influenciado por los conocimientos que año tras año he ido adquiriendo en las conferencias más importantes, como son el *Agile Open Space* (AOS, sin charlas preestablecidas) y la conferencia anual CAS (Conferencia Agile Spain, con charlas elegidas previamente) a las cuales os invito a asistir.

## Advertencia importante

Esta obra es una visión muy personal sobre las metodologías ágiles. Debe considerarse únicamente como una interpretación particular ajena a cualquier organización relacionada con el mundo del agilismo.

Al dedicar mucho tiempo a iniciar directivos en conceptos ágiles, al principio la obra puede parecer básica, pero irá evolucionando a lo largo de los capítulos, con sutilezas que espero que gusten también a los más expertos: tened paciencia.

En amarillo, subrayado con fluorescente, marcaré algunas frases importantes relacionadas con los valores, principios y prácticas ágiles. Algunos contenidos voluntariamente se repetirán, a modo de mantra.

Soy consciente de lo arriesgado de construir una obra voluminosa en un mundo de consumo insaciable de contenidos rápidos como redes sociales, series de televisión, etc. Te invito a leerlo lentamente y contactar conmigo para discutir lo que quieras.

Si te apetece una lectura ligera te invito a empezar en el capítulo 6 donde espero sorprenderte. Tal vez eso te anime a volver atrás. De todos modos te advierto, hay complejidad entre líneas en todas las parte del libro.

# Índice

<b>Información del autor</b>	<b>3</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>4</b>
<b>Advertencia importante</b>	<b>5</b>
<b>¿Por qué este libro?</b>	<b>5</b>
<b>El conocimiento tiene contexto</b>	<b>12</b>
El mundo demanda nuevos modelos	14
El mundo necesita mucho software	17
Cómo encaja en este nuevo mundo	21
<b>Estructura del Libro</b>	<b>23</b>
<b>Nota sobre Accesibilidad</b>	<b>24</b>
<b>Capítulo 1 - Presentando las metodologías ágiles</b>	<b>25</b>
<b>El entorno empresarial</b>	<b>26</b>
<b>¿Qué es eso de entregar valor?</b>	<b>29</b>
<b>¿Qué es esto de las metodologías ágiles?</b>	<b>31</b>
El Manifiesto Ágil de Desarrollo de Software, generalizado	33
Valores y principios de Lean Software Development	36
Valores y principios del método Kanban	38
El framework Scrum	39
XP o eXtreme Programming	41
Poniendo todo en conjunto	44
<b>Aplicación de las metodologías ágiles</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo 2 ¿Explicar metodologías a directivos?</b>	<b>47</b>
<b>Empezando el reto de divulgar a directivos</b>	<b>48</b>
Subir la energía y bajar el ego	50
Ronda 1:	51
Ronda 2:	53
Ronda 3:	54
Riesgos de novatos al reducir el tamaño de lote	58
Visualizar el alineamiento con directivos	59

Medir el alineamiento unificado	62
Cambiar dinámica de los consejos	64
<b>Fin del primer asalto</b>	<b>67</b>
Pasos para cambiar una empresa	70
<b>Capítulo 3 Trabajo de campo con directivos: definiendo objetivos y acciones</b>	<b>72</b>
<b>Profundizando con los departamentos</b>	<b>73</b>
<b>La importancia de las anclas mentales</b>	<b>75</b>
<b>Formalizando los objetivos</b>	<b>76</b>
Contrastando con la realidad	78
Asegurarnos de que los objetivos importan	81
<b>Construir una arquitectura de la información</b>	<b>84</b>
<b>Centrar acciones alrededor del cliente</b>	<b>85</b>
Herramientas de soporte para pintar paneles	90
<b>Modelar iniciativas con OKRs</b>	<b>90</b>
Todo son hipótesis	93
<b>Formalizar la delegación</b>	<b>94</b>
<b>Optimizar el aprendizaje</b>	<b>98</b>
SHU-HA-RI	103
<b>Fin del segundo asalto</b>	<b>106</b>
<b>Capítulo 4 - Paneles Kanban y el método Kanban</b>	<b>108</b>
<b>Organizando personas y procesos</b>	<b>109</b>
<b>Kanban personales y básicos</b>	<b>110</b>
La atomicidad de las tareas	114
<b>Panel de un proceso</b>	<b>120</b>
Teoría de restricciones	124
Priorización y clases de servicio	127
Medidas en los procesos	129
Gestión de desperdicios	131
<b>Paneles Kanban vs. método Kanban</b>	<b>133</b>
<b>Coordinar margen y rotación</b>	<b>133</b>
<b>Paneles basados en calendario</b>	<b>136</b>
<b>Mucho panel y poca agilidad</b>	<b>146</b>

<b>Capítulo 5 - Proyectos y Scrum</b>	<b>150</b>
<b>Proyectos y Scrum</b>	<b>151</b>
<b>Scrum en el contexto de proyectos</b>	<b>155</b>
Escenario de la Isla	156
Primer resultado del ejercicio	160
Definición de una historia	161
Construyendo las primeras historias	163
Estructurando la información	165
Completando las historias preliminares	165
Chores y acompañamientos	170
Podar y priorizar historias	171
Detallar con historias y ejecutar clásicamente	178
Necesidad de tallar para priorizar	181
¿Cómo detallar?	183
Las pruebas primero	184
El modelo de Kano	187
Épicas e historias no prioritarias	188
Definición de tareas y otros elementos	191
Spikes o experimentos para mejorar conocimiento	192
Las 3 Ces de las historias	196
Integrar la calidad y generar más conversaciones	197
Documentar historias	199
Aprendiendo a estimar	201
Relación entre valor y coste	206
Correlación de estimaciones relativas con la realidad	210
Sobrediseño y equipos	214
Done y ready	216
Valorando la complejidad	218
<b>Capítulo 6: Ejecución de un proyecto aplicando conceptos ágiles</b>	<b>220</b>
<b>Construir la balsa</b>	<b>221</b>
Recién llegados a la isla	222
Pasados los primeros días	223
La idea de Brat	224
La llegada de la avioneta	225
Empieza el proyecto seriamente	226
Las labores diarias o chores	232
Primera retrospectiva	234
Definiendo el proyecto	237

Composición de los equipos	238
El primer Sprint	240
Segundo Sprint	249
Tercer Sprint	254
Cuarto Sprint y estado de emergencia.	256
El día que se van	259
El rescate final	261
<b>Agilidad y finales felices</b>	<b>261</b>
<b>Test de agilidad</b>	<b>262</b>
<b>Escalado de metodologías ágiles en la empresa</b>	<b>265</b>
<b>Capítulo 7 - ¿Y quién ayuda en todo esto? ¿Qué puede aportar un coach ágil?</b>	<b>266</b>
<b>Alguien tiene que ayudar en todo esto</b>	<b>267</b>
<b>Algunos problemas para buscar solucionadores</b>	<b>269</b>
<b>¿Qué es un Coach ágil?</b>	<b>271</b>
<b>Método para resolver un caso</b>	<b>273</b>
<b>Orientación personal de un coach ágil</b>	<b>276</b>
<b>¿Mínimos de un coach ágil?</b>	<b>278</b>
<b>Plan de trabajo para un Coach ágil</b>	<b>279</b>
Diagnóstico	281
Inmersión	283
Acompañamiento	284
Seguimiento	285
<b>Puesta en marcha de conceptos ágiles</b>	<b>287</b>
<b>Medida de la entrega de valor</b>	<b>288</b>
<b>Oleadas caóticas</b>	<b>293</b>
<b>Capítulo 8: Epílogo.</b>	<b>296</b>
<b>Consideraciones finales</b>	<b>297</b>
Recursos útiles recomendados	298
Bibliografía	300

# ¿Por qué este libro?

Para cualquier empresa ser más ágil (en genérico) es una necesidad, o quizá mejor, un deseo. Sin que esté muy claro para muchos qué significa y cómo se consigue eso: es demasiado etéreo el concepto y como aparecen en el escenario las metodologías ágiles se asocia una cosa con la otra creando gran confusión.

Tras el presunto éxito en algunas empresas que han adoptado las metodologías ágiles se ha visto un posible camino, se ha creado una alta demanda de profesionales y, como suele suceder, una burbuja donde casi todo vale. A las metodologías ágiles les empiezan a aparecer tentáculos y a todas las disciplinas se les acaba poniendo el modificador ágil por lo que el ring ya está montado entre los más puristas y los que tratan de adaptarlo a cualquier realidad.

Se polarizan opiniones:

- Los que a todo le encuentran la parte buena y lo utilizan como una herramienta más, tratando de sacar partido al nuevo conocimiento.
- Los consultores oportunistas y optimistas que han encontrado un nuevo hueco de negocio e idealizan las nuevas aproximaciones (que ya no son tan nuevas) creando falsas expectativas de éxito.
- Los más humanistas, que vienen del mundo del coaching y/o habilidades *soft* (blandas) que han encontrado un nuevo nicho y pueden caer en el error de centrar las metodologías solamente en la felicidad de las personas, olvidándose del objetivo de los negocios y del valor del conocimiento técnico profundo.
- Los escépticos, desencantados y frustrados que reniegan de las metodologías ágiles. Algunos por el miedo al cambio, por no estar bien posicionados en la nueva tendencia o por haber sido actores sufridores en fallidos intentos de implantación, donde casi seguro se dieron pocas oportunidades. Muchos no entienden que la implantación de un nuevo modelo viene en oleadas (diversas fases con distintos avances) y que la adaptación al cambio es un camino sin fin, con muchos obstáculos, no un proyecto concreto con fecha de inicio y de fin.
- Incluso algunos *mánager* (jefes intermedios) usan sólo lo que les interesa de las metodologías ágiles, algunas prácticas, para exprimir todavía más a los equipos y proveedores, sin sacar el partido que potencialmente podrían, creando por el camino un ejército de detractores al convertirse en un mero

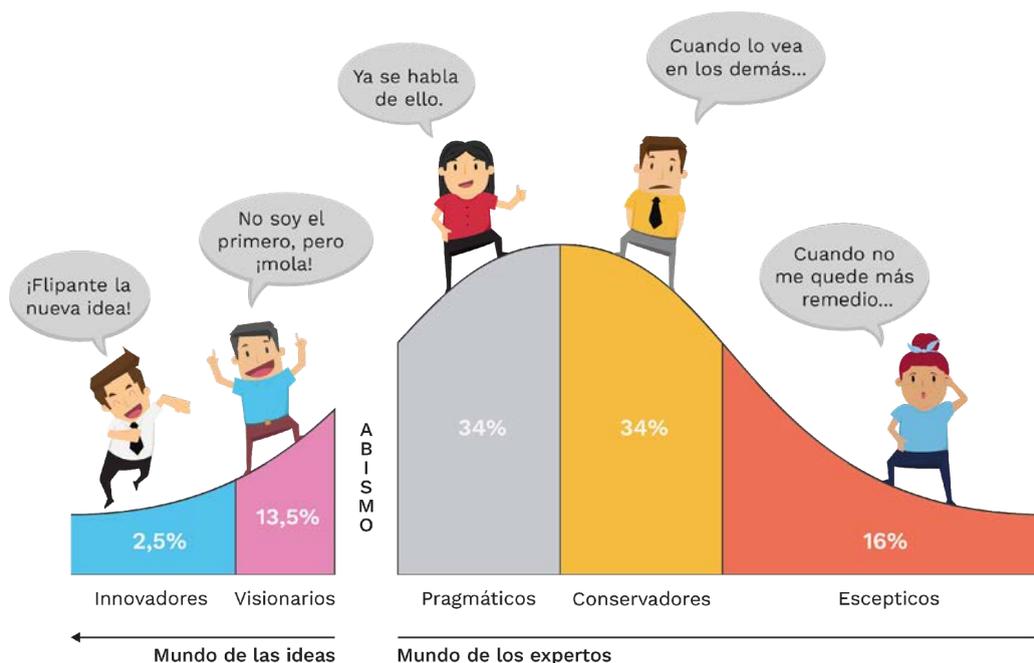
cambio estético.

Con este contexto hay una gran oportunidad para utilizar la inteligencia afirmativa y buscar lo bueno que cada conocimiento nos puede aportar, aplicando conceptos ágiles a distintas partes de la empresa, que es algo diferente que transformar organizaciones completas o megaproyectos, que es cuando se habla de escalado ágil, de lo que no trataré demasiado.

Voy a contar cómo se pueden aplicar conceptos ágiles a casi todas las áreas de una empresa. Cuando las áreas de negocio (a las que haré referencia incluyendo a marketing, comercial, legal, financiero, estrategia, etc.) ven una aplicación directa de nuevas prácticas en sus entornos, son permeables a aceptar el cambio de modelo y que se desarrolle sensibilidad por otros principios y valores.

Tengo tres escenarios donde adquirir experiencia: en mi propia empresa, donde somos en torno a 100 personas (por tanto, vivo retos organizativos propios), ayudando a otras empresas de campo (donde hay que ganar espacio) e impartiendo clases en escuelas de negocio a mandos intermedios y directivos (donde mucha gente te proporciona escenarios y puzzles nuevos).

Mi motivación principal en clientes es bastante táctica: enseñar a las áreas de negocio conceptos (de Lean y Kanban) para que me dejen aplicar esos mismos y otros (de Scrum, Kanban y XP) en las áreas más técnicas.



(Esquema de curva de adopción de Everett Rogers donde hay innovadores, visionarios, pragmáticos, conservadores y escépticos).

He decidido dar este nombre al libro *Conceptos ágiles aplicados a todas las áreas de la empresa* porque voy a mezclar elementos de distintas metodologías y frameworks.

Al no estar certificado por ninguna organización se produce una dualidad interesante:

- Por una parte, no hay que defender ninguna posición ni tener que servir a los intereses de nadie.
- Por otra, ¿quién me avala a mí o a mis conocimientos para dar legitimidad a esta obra?

Como la mayoría de los profesionales que proporcionamos servicios de coach ágil nos hemos reconocido a nosotros mismos como tales: lo hago, lo soy. Por lo tanto, lo mismo podría decir cualquier persona.

Espero que lo que avale en el futuro a esta obra sea su utilidad para muchas organizaciones o por lo menos dé qué pensar a profesionales interesados.

Os adelanto que mi intención es tratar de explicar las cosas gradualmente y de un modo sencillo. La gente de a pie necesita que se lo pongan fácil y espero conseguir ese resultado. Luego que cada uno indague y se forme más para captar sutilezas o se rodee de otros profesionales que tengan más capacidad de cuestionar lo que propongo.

## **El conocimiento tiene contexto**

Por poco que hayas tenido la oportunidad de interactuar con mucha gente darás esta frase como verdad: «no vemos la vida como es, sino como somos».

Un mismo mensaje, que llegue a distintas personas, puede ser interpretado de modos radicalmente diferentes. Por tanto, es bastante fácil, al compartir ideas, encontrar tanto seguidores como detractores.

Me gusta poner este ejemplo para explicar cómo afecta la visión del oyente a la interpretación del mensaje: imagina que eres un trabajador que has estado toda la vida ahorrando. Después de muchos años, te alcanza para comprar un pequeño apartamento en la costa para ir a veranear barato, con tu familia, a un sitio que te gusta. Un día te llaman unos vecinos y te dicen que unos desconocidos han dado una patada a la puerta y ocupado ese apartamento. Si alguien te recomienda una empresa para desalojarlo y te garantizan que lo consiguen en dos días y casi gratis, ¿qué es lo que pensarías? ¡Que son tus héroes! Ahora bien, imagina que le hablas eufórico de tu

experiencia recuperando tu apartamento a alguien del colectivo okupa de una ciudad. ¡Pues lo mismo no te miran con buenos ojos y dicen que eres un fascista! El mensaje es el mismo pero el colectivo receptor es diferente y cada uno tiene su razón inamovible.



(Dibujo donde una persona dice a otra: si tú y yo decimos lo mismo ¿por qué a ti te adoran y a mí me atan por loco?, el otro contesta: porque yo elijo mi audiencia).

Por tanto, el contexto importa. Ahora, para entender por qué estás leyendo este libro y cómo pienso, te voy a exponer mi contexto.

Primero quiero tratar de explicar por qué el mercado demanda nuevos modelos de trabajo y por qué las empresas demandan ser más ágiles y abordar una «Transformación Digital» de su negocio. Aunque para muchos resulte algo evidente, es fundamental que las personas más conservadoras entiendan que el mundo ha cambiado y que les afecta más de lo que piensan. Proyectamos incorrectamente (sesgo cognitivo) pensando que el universo escucha en nuestra longitud de onda.

Luego hablaremos de por qué el software es fundamental para el cambio. Es donde empezó gran parte de la difusión masiva de la cultura ágil, dada la complejidad de construcción de soluciones técnicas y la incertidumbre para saber si lo que estamos haciendo tendrá éxito. Las empresas se van a hartar de invertir dinero en software los años venideros, por lo que tendríamos que entender un poquito de qué va la película, porque va a estar en el centro de la mayoría de los negocios.

Y, por último, te contaré cómo encaja mi trabajo en este modelo y por lo tanto mis sesgos. Para mí las metodologías ágiles son sólo una herramienta más, complementaria a las que ya tengo, y son un catalizador para ayudar a iniciar un conjunto de cambios en las organizaciones por las que pasamos, principalmente, para poder construir software con sentido tanto para los desarrolladores como para

los clientes y usuarios.

**Sesgos Cognitivos - Selección de Sesgos I**autentia

<p><b>SESGO DE CONFIRMACIÓN</b></p> <p>El sesgo de confirmación o sesgo confirmatorio es la <b>tendencia a favorecer, buscar, interpretar y recordar la información</b> que confirma las propias creencias o hipótesis, dando desproporcionadamente menos consideración a posibles alternativas.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Si tenemos la creencia de que al bañarnos inmediatamente después de comer podemos sufrir un corte de digestión, al buscar información no buscamos refutar nuestra creencia con búsquedas como: "Bañarse después de comer produce un corte de digestión" sino que haremos una búsqueda tal como: «¿Por qué bañarse después de comer puede producir un corte de digestión?».</p>	<p><b>SESGO DE PROYECCIÓN</b></p> <p>Es la <b>tendencia inconsciente a asumir</b> que los demás comparten los mismos pensamientos, creencias, valores o posturas parecidas a las nuestras.</p> <p><b>Ejemplo:</b> En un proceso de selección el personal, el headhunter tiende a favorecer la contratación del candidato que comparta sus mismos valores familiares o hobbies. Esto no significa que sea el mejor candidato.</p>
<p><b>EFEECTO DE CONSENSO FALSO</b></p> <p>Es un sesgo cognitivo por el que <b>muchas personas tienden a sobreestimar el grado de acuerdo que los demás tienen con ellas</b>. Las personas tienden a presuponer que sus propias opiniones, creencias, predilecciones, valores y hábitos están entre los más elegidos y apoyados. Esta creencia <b>es un sesgo que exagera la confianza de los individuos en sus propias creencias</b>, aun cuando éstas sean erróneas o minoritarias.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Los bebedores creen que el alcohol le gusta más a la gente que lo que creen los abstemios.</p>	<p><b>DESCUENTO HIPERBÓLICO</b></p> <p>Dadas <b>dos recompensas similares, las personas muestran mayor preferencia por aquella que llegue más pronto</b>. La tendencia se incrementará conforme ambos beneficios estén más cerca del presente. En este sentido, se descuenta el valor del beneficio posterior por un factor que aumenta con la duración del tiempo de espera.</p> <p><b>Ejemplo:</b> En EE. UU. al ganar la lotería te dan dos opciones: recibir el 60% del premio al momento o recibir el premio al 100% distribuido en un 20% al momento y el resto fraccionado durante 20 años. Casi todo el mundo elige la 1ª opción a pesar de perder el 40% del premio ganado.</p>

(Ficha de sesgos cognitivos).

## El mundo demanda nuevos modelos

El mundo cambia y hay que adaptarse, como ha pasado siempre, lo único que ahora el cambio es cada vez más rápido, así de fácil.

Internet ha proporcionado un acceso instantáneo e infinito a la información y a las ideas. Ya no es tan importante tener una buena idea sino la capacidad de llevarla a cabo rápidamente y sacarle partido en un mundo cada vez más global. Miles de personas trabajan sobre las mismas ideas. Incluso simplemente trasladar ideas y soluciones de un país a otro menos avanzado se ha vuelto muy lucrativo.

Si quieres competir con los que sobreviven y prosperan más te vale que aprendas pronto sus ventajas competitivas y que las repliques. Inventar otras nuevas ventajas parece algo más difícil y sólo unos pocos iluminados o afortunados lo consiguen. Por tanto, la primera opción será copiar y adaptar los modelos que creemos que

funcionan. Aquí una advertencia para navegantes, copiar el modelo suele fracasar si no se entiende lo que piensan y cómo actúan las personas partícipes de ese modelo a copiar y sin haber vivido sus experiencias transitorias de transformación.

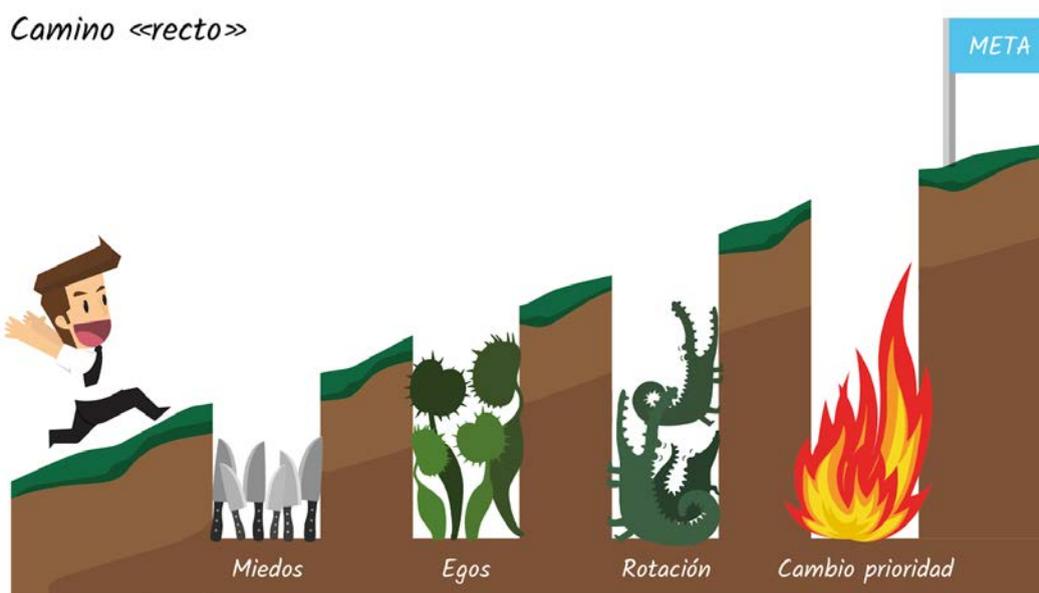
Cualquier transformación requiere cambios sobre personas, procesos y herramientas. ¡Como toda la vida!

Algunas claves actuales para competir en el mercado moderno son:

- Centrar la empresa en el cliente: una oferta personalizada y la inmediatez de la entrega (y no tanto en el producto o servicio indiferenciado y almacenado).
- Construir organizaciones antifrágiles, dejando de ocultar errores y creando espacios para cometerlos (experimentos controlados orientados a aprender), favoreciendo la agilidad, olvidando los héroes, haciendo correcciones sobre los mismos y evitando que la estabilidad nos haga débiles.
- Definir productos de futuro y no sólo iniciativas continuistas (donde se dé más de lo mismo por menos dinero, condenando a las empresas a eficiencia en costes por reducción de márgenes).
- Acercar a las organizaciones clásicas el mundo de las *startups* (para estar del lado del talento y de las nuevas oportunidades e ideas, cuando son todavía baratas).
- Lanzar pronto iniciativas no muy ambiciosas en alcance y coste que permitan validar nuevos modelos de negocio (arrancando productos mínimos viables).
- Entregar valor a los clientes en cada ciclo corto de trabajo, trabajando de un modo iterativo e incremental, cambiando la dimensión de meses o años a días o semanas.
- Pivotar y cambiar de rumbo rápidamente si las hipótesis de partida no se cumplen (admitiendo el fallo como parte del proceso pero sin hacer tampoco una fiesta de él). Cerrar iniciativas pronto, si hace falta, para no perder hasta la camisa y dejar espacio para otros proyectos.
- Crear pequeñas empresas o divisiones fuera de las estructuras tradicionales desescalando el problema (ganando flexibilidad y velocidad y abandonando la burocracia que mata la pasión).
- Componer equipos motivados y preparados (autoorganizados y enfocados) como motor de las nuevas iniciativas.
- Trabajar con los mejores profesionales internos y externos que se puedan conseguir y pagar (y no simplemente con proveedores indiferenciados que den más por menos).
- Desarrollar una transparencia radical en todos los niveles de la organización.
- Comprar empresas que tengan los modelos y profesionales deseados para

ganar velocidad y equipos consolidados.

Adicionalmente, que no se nos olvide el sentido común: hay que pensar estratégicamente (hago ahora referencia a conceptos de la matriz del Boston Consulting Group): alimentar niños traviesos (nuevos productos que pueden ser una estrella futura en rentabilidad) no implica sacrificar innecesariamente las vacas lecheras (productos y servicios recurrentes que nos dan de comer y mantienen el negocio, financiando los fallos) ni los perros viejos (que los clientes les tienen cariño y ayudan a vender estrellas y vacas). ¡No nos volvamos tampoco locos con los cambios!



(Imagen indicando que el camino el camino está lleno de trampas).

El contexto es cada vez más cambiante y competitivo, porque entran en juego algunos actores insospechados que van acaparando sectores, por ejemplo Amazon, que ya no sólo es líder con su marketplace (portal de venta) sino que tiene cada vez más importancia en logística, servicios legales internacionales, entretenimiento y, supongo que pronto, ya lo veremos en servicios bancarios y de telecomunicaciones.

Y desde el principio, vamos a tratar de matizar que **ser más ágil NO consiste en hacer lo mismo que hacíamos, del mismo modo que siempre, en menos tiempo o más barato**. Se parece más a: **elegir mejor las cosas que hacer (las importantes), acortar el ciclo de trabajo (obteniendo realimentación rápidamente) y por tanto la ambición de la entrega, trabajar con gente muy competente, obsesionada con la mejora continua, enfocada, mejor formada y bien organizada (mejorando la comunicación vertical y horizontal), comprobar pronto el éxito que tienen las iniciativas para adaptarse rápidamente al mercado y las nuevas necesidades del**

cliente, existentes o creadas.



(Imagen representando el entorno VUCA).

Terminando la revisión de este libro, en plena cuarentena por el coronavirus, ya estamos viendo que muchas empresas ni siquiera están preparadas para trabajar en remoto y ofrecer sus servicios a clientes con sus plantillas trabajando desde casa. Después de la recuperación muchas cosas se redefinirán.

## El mundo necesita mucho software

Ahora el software es fundamental en tu día a día: en tu router para acceder a Internet, en el teléfono móvil, en el coche, en la lavadora, en la televisión para ver series en servicios online como Netflix o para utilizar decenas de sistemas tradicionales en las compañías (CRMs, ERPs, etc.).

Sólo tienes que preguntarte ¿cuánto hace que fuiste a una oficina (banco, ayuntamiento, policía, etc.) por última vez y para hacer qué? Tal vez simplemente para garantizar presencialmente que eres tú y conseguir claves para acceder y usar los servicios en remoto. Aunque hay mucha gente que todavía es analógica, sus hijos y nietos les actualizan o realizan trámites en su nombre.

También situar al cliente en el centro del negocio, arrastra a una filosofía de «mobile first» (en el móvil primero) donde hay que ponerles al alcance de la mano, en un portátil, teléfono o tablet, donde estén en un espacio cómodo (sofá) y/o en un tiempo conveniente (una sala de espera de un médico), la capacidad de consumir servicios o productos de un modo instantáneo y personalizado.

Leí hace poco que estamos en la era de los «**disfrusaurios**» donde las nuevas generaciones acceden a muchos bienes sin necesidad de poseerlos: se comparten patinetes, motos y coches eléctricos en grandes ciudades instaurándose un pago por uso; se alquilan habitaciones por días en cualquier parte del mundo y hacemos miles de cosas desde el móvil, de modo cotidiano, impensables hace años. Esto requiere mucho software nuevo.

No olvidemos que ¡se están reinventando tanto los problemas a resolver como las herramientas y las soluciones! ¿Hace cuánto que empezamos a oír hablar de *Blockchain*, de *Big Data*, de Machine Learning o del Internet de las cosas (IoT), *Alexa* y similares? ¡Hace nada!

Los sistemas de soporte de las compañías se van a tener que renovar y reinventar. En unos años, nadie va a querer tener un CRM o un ERP que simplemente almacene datos y modele procesos. Van a querer que esos sistemas sean un poco más proactivos y adaptativos: ¡algo más listos! Queremos que nos ayuden a crear nuevas oportunidades. Que nos digan el mejor momento para contactar, para comprar o para vender o incluso que inicien estos procesos ellos solos.



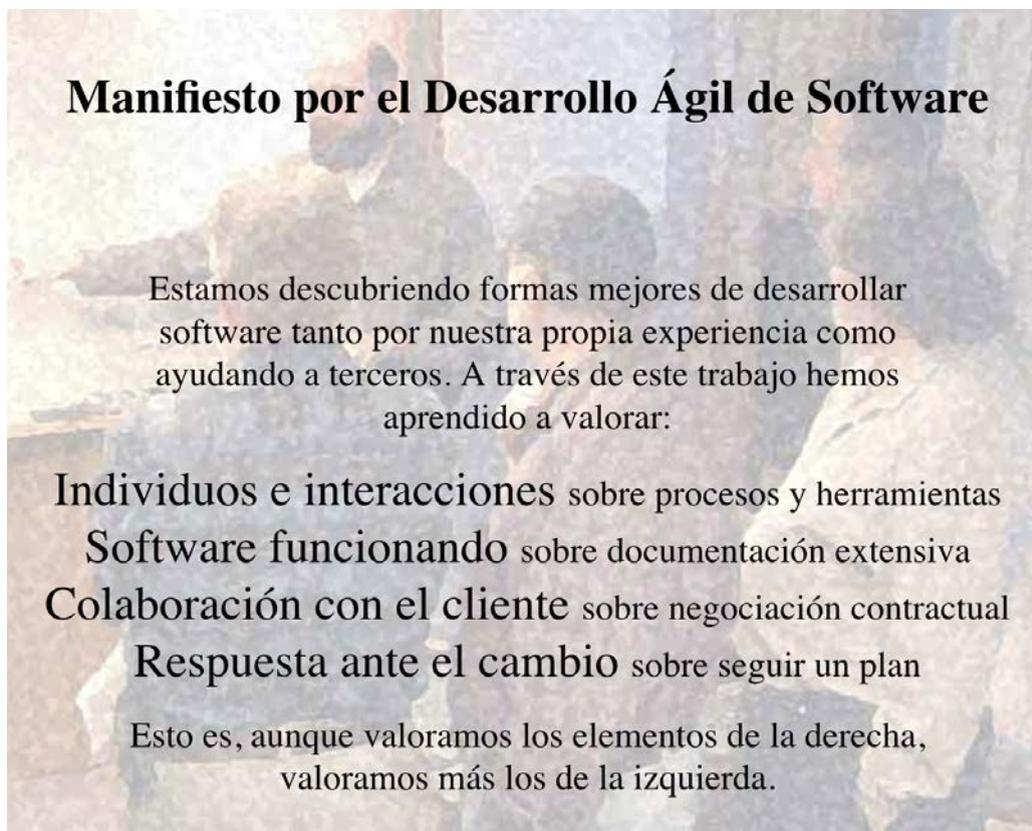
(Dibujo que representa cómo un robot reconoce a un cliente y le propone ya una cesta de compra. El cliente piensa que debe repensar el CRM y ERP en su empresa).

Entonces necesitaremos cada día más software, con herramientas que todavía no se han inventado, para construir soluciones que todavía no se han pensado. Habrá que tirar o modificar lo existente para hacerlo un poco más listo, en base a toda la información que tengamos a mano y que podamos procesar, que será cada vez más voluminosa.

El Agilismo empezó en equipos de desarrollo altamente técnicos, desarrolladores de software senior frustrados por los procesos absurdos instaurados en las organizaciones.

La base teórica es sencilla: si todo cambia tan deprisa, problemas y herramientas, y es tan nuevo, ¿cómo se quiere planificar de un modo preciso antes de empezar?, ¿cómo se pueden dar plazos cerrados de algo cuando ni sabes qué hay que hacer ni cómo hacerlo?, ¿cómo va a estar un cliente contento entregándole lo que nos pidió hace meses, si sólo determina si le gusta cuando lo prueba por primera vez?, ¿cómo siquiera se puede pensar en un coste puntual en tecnología cuando va a ser un coste continuado, recurrente y creciente?, ¿cómo se puede trabajar con personal poco cualificado y poco vocacional para resolver retos de conocimiento?

Entonces, un grupo de expertos se pusieron a debatir sobre mejores modos de trabajar y satisfacer a los clientes y llegaron a unas conclusiones. Este trabajo se plasmó en un documento: el [manifiesto de Desarrollo Ágil de Software](#) que podemos rescatar como punto de partida y recordaremos varias veces durante la obra.



(Captura de pantalla del manifiesto por el Desarrollo Ágil del Software).

El éxito del manifiesto es su simplicidad, su facilidad de recordarlo. Es sorprendente que para poner en marcha estas cuatro ideas tienen que producirse cambios de fondo en todos los rincones y niveles de la organización. Vamos a ver cómo interpretar este manifiesto:

- Tiene que trabajarse de otro modo porque será necesario que los creativos piensen en nuevas ideas y los técnicos propongan cómo resolverlas, pero no como pasos aislados en una cadena sino co creando con el cliente e integrándole en el proceso. Los grandes proyectos saldrán de equipos motivados y bien organizados. Es imposible robotizar el talento. Parece que los **individuos y sus interacciones** son importantes.
- Construir soluciones novedosas es complicado porque el que las define muchas veces no sabe lo que quiere, pero sí sabe lo que no quiere y esto sólo lo puede contrastar cuando ve o toca algo. Cuando se usan por primera vez las soluciones, se obtiene la información para continuar. El **software funcionando** es la mejor prueba de avance. Podemos cambiar la palabra software por producto o por otra palabra que represente algo tangible. Para entenderlo con un ejemplo mundano: quieres hacer un nuevo plato de una receta que has visto en Internet. Hasta que no la pruebas, no sabes si te gusta o en qué ingrediente te has pasado mientras lo preparabas. Antes de empezar, no sabes cómo va a salir. En tecnología, cada día la receta es distinta, las herramientas a usar también.
- Si los proyectos son difíciles de definir o de hacer tendrán que establecerse relaciones productivas. Las condiciones de una iniciativa no se pueden escribir en piedra antes de empezar, porque hay demasiada incertidumbre. Tendrá que haber una **colaboración entre usuarios, clientes y proveedores clásicos y de nicho** donde los involucrados sean socios de verdad y haya márgenes de flexibilidad. Si explotas a tus proveedores o como proveedor engañas a tu cliente, poco durará la colaboración.
- Los planes deberán existir, pero lo importante no será obsesionarnos con cumplirlos cuando la vida no es tan previsible. Debemos adaptarlos a medida que se va reduciendo la incertidumbre y demostrando lo que de verdad aporta valor en un negocio. No tiene sentido entregar lo pactado hace semanas o meses si las necesidades han cambiado o ha mejorado nuestro conocimiento del entorno y posible solución. En la innovación se trabaja sobre hipótesis y no certezas. Lo importante será **dar una respuesta ante los cambios** que se produzcan. Claro que tiene que planificarse, pero no hacer del plan una ley. Hay una frase de Eisenhower que apoya esta idea «Un plan no es nada pero la planificación lo es todo».

Pero, como podemos observar, no es necesario hablar solamente de software, podemos aplicar el manifiesto de un modo mucho más generalista, ya que estamos hablando del **cambio** de bases dadas por sentadas en muchas empresas.

## Cómo encaja en este nuevo mundo

En Autentia nos dedicamos, desde hace más de 16 años, a proporcionar servicios de soporte a desarrollo en la construcción de software de calidad a empresas. Por el camino, descubrimos los modelos de trabajo ágiles y los adoptamos porque mejoraban drásticamente la ejecución de los proyectos, la relación con los clientes e incluso nuestros modelos de organización interna.

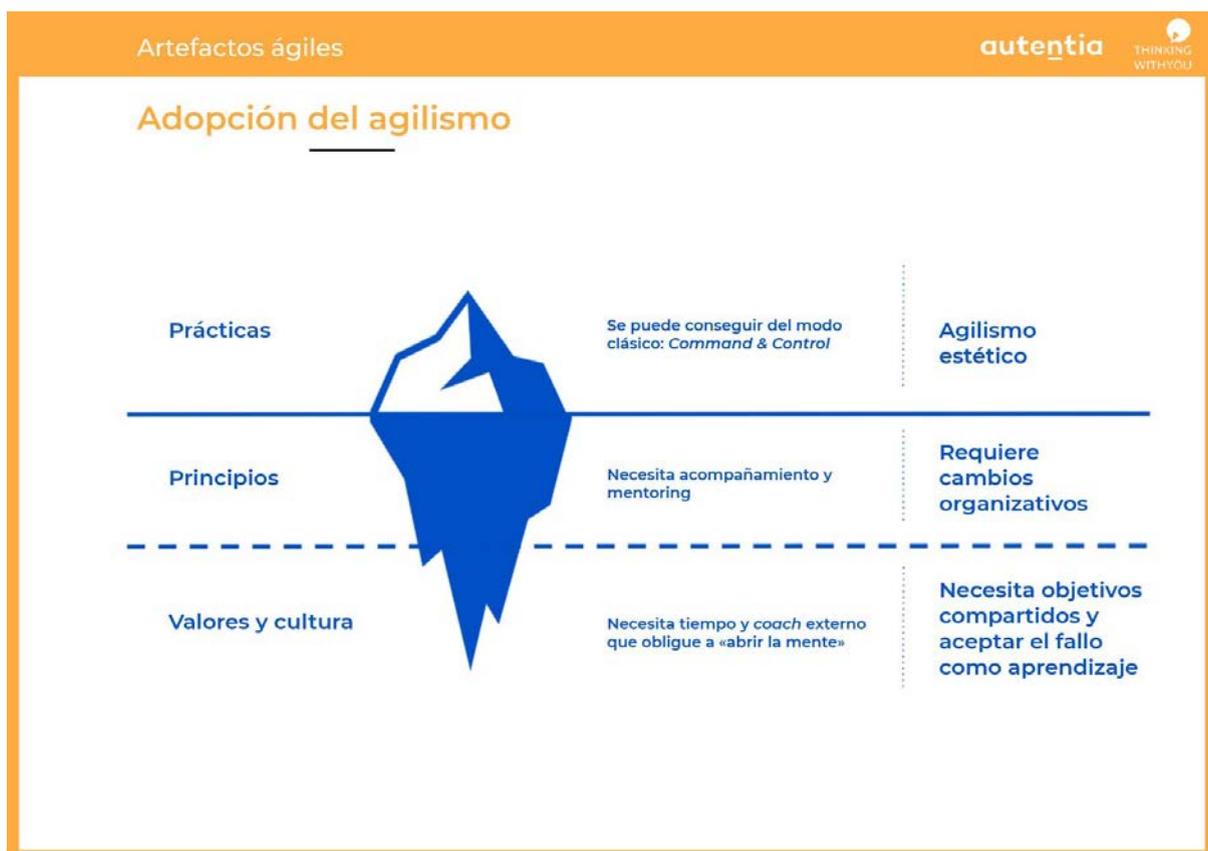
«Soporte a desarrollo» básicamente consiste en ayudar a empresas, en plena vorágine de transformación digital, a construir software de alta calidad. Os sonarán cosas de moda como frameworks, microservicios, APIs, integración y despliegue continuo, infraestructura como código, llevarse cosas a la nube y otras similares en las que muchos están enfrascados.

Son siempre escenarios con prisas e incertidumbre alta, porque antes de empezar no se sabe bien la complejidad y velocidad a la que se podrán resolver los problemas. Y hay muchas barreras:

- Las áreas de negocio no suelen tener tiempo (ni a veces ganas) para atendernos y para aprender nuevos modelos de trabajo.
- Las áreas de sistemas, gobernadas por procesos en el mejor de los casos, no suelen tener recursos ni formación en nuevos métodos ya que las tareas del día a día son prioritarias y han externalizado gran parte de sus plantillas. Tampoco les han dejado nunca trabajar con un alto nivel de calidad porque los asuntos cotidianos han mandado y encima la optimización de costes les ha dejado con los recursos al mínimo. Les suelen atormentar con modelos de productividad malentendidos.
- Las áreas de arquitectura u oficina de proyecto pueden sentirse frustradas y amenazadas porque alguien de fuera venga a decir lo que ellos han dicho ya muchas veces pero nadie les ha hecho caso. También llevar muchos años en la misma empresa, les ha dejado algo fuera de juego respecto a quién cambia mucho de contexto.
- El área de compras se puede volver loca si le dices que tiene que soltar más dinero de lo que paga de media a sus proveedores habituales, por hora, por gente aparentemente más cualificada (ya se las han colado muchas veces y han pagado mortadela a precio de jamón serrano) y sin cerrar un precio o modelo de penalizaciones antes de empezar.

Entonces, a medida que nuestro equipo desarrolla junto a los programadores existentes, avanzando el producto o la resolución del problema, hay que ayudarles a allanar el terreno en la organización por lo que va a venir (reducir ciclo de entrega, mejorar la calidad, romper barreras...), definiendo mejor los productos e impartiendo numerosas charlas cortas, a distintos niveles y departamentos sobre prácticas, principios y valores del agilismo.

Numerosas charlas y cortas para que no haya excusas para no asistir, para que cuando sea necesaria su colaboración, entiendan el porqué de lo que les pedimos: otro modelo de relación donde prime la cercanía, comunicación cara a cara sin tanta planificación, fomentando la adaptabilidad y flexibilidad.



(Esquema que representa un iceberg donde arriba están las prácticas, lo que se ve, pero debajo están los principios y valores, más difíciles de cambiar).

# Estructura del Libro

Este libro va a tener la siguiente estructura.

En el **capítulo 1** explicaré qué es un negocio y cómo debemos plantear las metodologías ágiles, no como un fin sino como un medio. Sentaremos las bases formales para los siguientes capítulos presentando los principios, valores y algunas prácticas del Manifiesto de Desarrollo Ágil, Scrum, Kanban y XP. También los intentaremos generalizar a un lenguaje y aplicabilidad algo más amplio que el software. A partir de este momento trataremos de recorrerlos, entre líneas, en el resto de los capítulos.

En el **capítulo 2** demostraré, a través de ejemplos prácticos, cómo en una sesión introductoria rápida a directivos se puede captar la atención y transmitir fundamentos de las metodologías ágiles para ganar espacio y atención para poder ahondar.

En el **capítulo 3** hablaré sobre cómo utilizar herramientas visuales para mejorar la comunicación, definir objetivos comunes y alinear los objetivos en las organizaciones. También cómo los KPIs y OKRs pueden ayudar a obtener iniciativas bien orientadas, que los equipos sientan como suyas; y se plantean las dudas, conflictos y confusiones sobre la autoorganización, autogestión y las estructuras planas.

En el **capítulo 4** comentaré cómo, ya en sesiones más largas aplicadas a áreas específicas y sus problemas, a través de paneles Kanban de distintos tipos, se puede organizar el trabajo de distinta complejidad. También introduciremos conceptos más avanzados del método Kanban.

En el **capítulo 5** incidiré en la definición de un proyecto en base a historias de usuario, la importancia de tallar la complejidad para ayudar a priorizar correlacionando valor presuntamente aportable y coste; y la descripción de los escenarios de prueba y la técnica para detallar proyectos.

En el **capítulo 6** trataremos de conectar las particularidades de la ejecución de un proyecto, introduciendo conceptos de Scrum, Kanban y de prácticas técnicas en XP.

En el **capítulo 7** explicaré cómo entiendo el rol del «asistente o facilitador» en

este camino de implantación de las metodologías ágiles normalmente llamado coach ágil. Lo plantearé desde una visión atípica primero estudiando lo que se necesita para el cambio organizacional y luego comprobando cómo se alinea un coach ágil. También hablaremos de la creación de mapas de ruta.

En el **capítulo 8** cerraremos con las consideraciones finales recordando parte de lo visto.

# Nota sobre Accesibilidad

Me he dado cuenta que en las obras anteriores con la incorporación de numerosas imágenes, para hacer más llevadera y visual la lectura, no había tenido suficientemente en cuenta la accesibilidad de personas con visibilidad reducida.

En esta obra, hemos intentado hacer un esfuerzo consciente para mejorar en este aspecto incorporando descripciones de las imágenes y detallando en el texto información que se puede ver en las imágenes pero que, de no estar, para un invidente sería una gran barrera. Espero que seáis comprensivos con esta situación, que para un vidente podría resultar redundante. A mi pesar no lo puedo describir tan detalladamente como sería deseable porque hay decenas de esquemas y fichas que sólo están presentadas con la idea de apuntar a información más profunda.

# Capítulo 1 - Presentando las metodologías ágiles

# El entorno empresarial

Unos de los problemas de formar e implantar metodologías ágiles en las empresas es querer convertirlas en un dogma, en un fin en sí mismo. Sin embargo, estas son y deben ser un medio para alcanzar uno o varios fines.

En cualquier proceso de cambio, que al final es de lo que estamos constantemente hablando indirectamente, se deben marcar uno o varios objetivos a conseguir y determinar un estado inicial (as-is) y un estado deseado (to-be) y lo realmente complicado es cómo plantear los subestados transitorios. Cambios muy transgresores pueden generar mucha fricción y poco ambiciosos pueden ser complacientes con el *statu-quo* aportando un bajo impacto.

Al acercarse a una empresa también hay que ser cuidadoso y respetuoso. Si existen y ganan dinero (a veces mucho) es que tan torpes no deben ser, ¿acaso el consultor o coach ha conseguido en su vida un éxito similar? Desde la visión de un agente externo siempre se pueden sugerir mejoras pero tendremos que ser muy prudentes y recordar eso de «el listo puede ser tonto en casa ajena».

El mensaje: «ten fe en mí y haz cambios radicales de calado siguiendo las instrucciones que te dé» suele costar. Mi estilo va más por demostrar un éxito en pequeñas escaramuzas porque ayuda a ganar credibilidad, fundamentalmente cuando los equipos con los que trabajas te aceptan y no quieren que tu gente se vaya porque son unos miembros más aportando en el día a día.

Debemos aprender a **mirar el todo** y realizar un ejercicio de empatía, tratando de no modelar la transición solamente desde nuestros ojos y experiencia, sino intentando hacerlo desde la perspectiva de las personas que tienen que cambiar.

Son ellos quienes aprueban ese cambio, muchas veces ponen en juego sus inversiones, con mentalidades conservadoras, y pueden tener poca fe en que los nuevos modelos van a aportar mejoras significativas: pueden considerar esto otra moda pasajera más. Incluso puede suceder hasta lo contrario, que haya que controlar las expectativas por poco realistas al esperar mejoras revolucionarias en el corto plazo.

Si estamos hablando del agilismo empresarial, deberemos hacer unas preguntas: ¿qué es una empresa?, ¿qué tipos hay o en cuál estamos trabajando?, ¿qué objetivos

tienen?, ¿cómo ganan dinero?, y ¿cómo las metodologías ágiles pueden ayudar a que los distintos actores involucrados mejoren la entrega de valor?

Antes de empezar os diría que hicierais un ejercicio sencillo, id a tres personas cualesquiera de vuestra organización y preguntadles cómo gana dinero su empresa, no a grandes rasgos sino de un modo un poco más detallado. Veréis que algo tan sencillo como eso no es tan evidente.

Os voy a poner un ejemplo fácil de comprender: ¿os habéis preguntado alguna vez cómo gana dinero un concesionario oficial de coches?, ¿los coches son suyos o se llevan una comisión?, ¿ganan más con los coches financiados, los de renting o los pagados en mano?, ¿el negocio está en la venta de coches o en las revisiones y reparaciones? Damos normalmente respuestas simples a cosas que, si profundizas, son un poco más complejas y sólo unos pocos las tienen claras.

Empecemos tratando de entender que, por regla general, en un mundo capitalista, con exceso de oferta de productos y servicios, una empresa básicamente busca ganar dinero (dejemos de un lado excepciones como que alguien monta un hospital en un país del tercer mundo, donde no busca eso aunque puede también querer optimizar su entrega de valor y hacer sostenible a largo plazo la iniciativa).

Podríamos resumir diciendo que lo que buscan directivos de las empresas es entregar valor real a los clientes, con un entorno de trabajo estable y sostenible y así conseguir beneficios recurrentes, principalmente monetarios, para los involucrados directos.

He cambiado de la palabra «dinero» a la palabra «beneficios» a propósito por su generalidad. En un contexto favorable, los beneficios (más allá de conseguir la supervivencia de la empresa, que no es poco) se pueden simplificar en los siguientes:

- Para los **accionistas**: dividendos (anuales en base a los resultados económicos) y/o plusvalías en el caso de una posible venta de las acciones de la compañía a un inversor. Dimensión plurianual o anual.
- Para los **directivos**: las remuneraciones fijas y, principalmente, variables en base a la consecución de objetivos de crecimiento del negocio y beneficios, por lo tanto dividendos a accionistas. También, suelen buscar visibilidad en su sector para potenciar oportunidades futuras en otras empresas. Visión anual y trimestral.
- Para los **asalariados**: las remuneraciones directas (las variables suelen gustar menos, aunque un bonus nunca viene mal) y buenas condiciones de trabajo y

vida: reconocimiento, conciliación, seguridad económica y mental, etc. Visión mensual e incluso diaria. Aunque esto último, las buenas condiciones, sería deseable que las buscaran todos los actores ya que sin ellas poco compromiso y productividad se puede esperar y menos en profesiones intelectuales, con alta demanda de personal cualificado y sólo cuantificable en consecución. **Los proyectos se deben desarrollar en base de individuos motivados.**

Damos ya por hecho que habrá pulsiones entre los intereses particulares de estos distintos grupos. Además, encontraremos perfiles sanos y enfermos en todas las organizaciones, como en cualquier grupo social. Tampoco nos van a faltar enfermos, en una muestra suficientemente grande de población: psicópatas, parásitos, vagos, maleantes, etc. a distintos niveles.



(Imagen que representa los beneficios y marco temporal en que los buscan de accionistas, directivos y empleados).

Podríamos decir que las empresas también aportan, por el simple hecho de generar actividad económica, beneficios indirectos a la sociedad general (vía impuestos), puestos de trabajo derivados (restauración, transporte, logística, notarías, etc.), por inversiones o donaciones a modo de responsabilidad social corporativa (RSC).

Cuantas más empresas existan que ganen dinero, mayor riqueza habrá: vía recaudación de impuestos o generación de trabajo directo e indirecto (o eso

esperamos). Cuanto más dinero hay en el bolsillo de los ciudadanos, más compran, más pagan impuestos (en España el 21% de IVA) y más dinero hay para gastar en iniciativas públicas.

El que se anima a montar un negocio, y arriesga su tiempo y dinero, inicia otro pequeño ciclo de actividad económica a su alrededor. Por tanto, empecemos por dejar de demonizar a los empresarios, el ganar y gastar dinero, y el buscar el crecimiento de las empresas. La ambición sana crea prosperidad. Exportar productos y conocimiento genera riqueza a una región o país. Si se crean entornos felices alrededor de las organizaciones lo estamos clavando, y se generará un equilibrio sostenible. Con metodologías ágiles procuraremos **potenciar a las personas**, simplificar y optimizar los procesos y construir mejores herramientas.

Que no se nos olvide lo más importante: el cliente. Sin un cliente recurrente y contento es imposible que haya negocio. Sin una entrega de valor diferencial perdurable en el tiempo los negocios no son sostenibles.

Si la aplicación de modelos ágiles no ayuda a entregar valor más rápidamente a los clientes, en cada ciclo, posiblemente no habremos entendido lo más importante.

Si además, no se consigue generar potencialmente beneficios a los involucrados directos (accionistas, directivos y trabajadores), tenemos ya un problema.

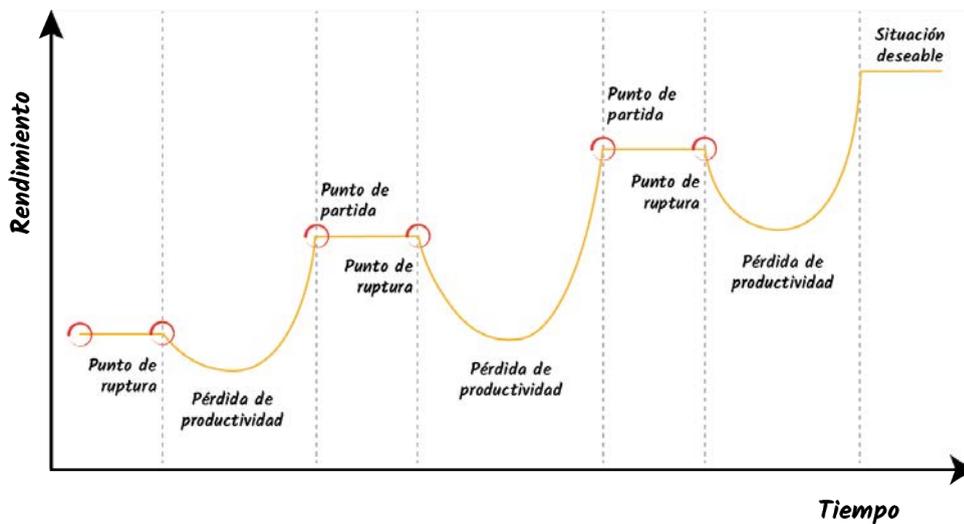
## ¿Qué es eso de entregar valor?

Pero ¿qué es eso de diferenciarse y aportar valor? Diferenciarse y aportar valor puede hacerse en muchas dimensiones: o somos más fáciles de encontrar, o somos los únicos en ofrecer un producto o servicio, o transmitimos más confianza, o somos más baratos, o tenemos más estilo/diseño, o somos más fiables, o somos más flexibles, o entregamos con mejor calidad o velocidad, o entendemos mejor sus necesidades, o cuando nos equivocamos reaccionamos mejor, o un poco de unas cuantas de estas cosas u otras que pueden hacer que el cliente se decante por nosotros y no por la competencia.

Hace falta tener definida una o varias estrategias para entregar valor. Las ideas aportadas por las metodologías ágiles, como veremos, pueden ayudar a mejorar ya en el corto plazo la visibilidad y transparencia de objetivos, la comunicación entre los miembros, la coordinación entre personas y áreas, la definición y ejecución de

proyectos y la calidad de trabajo en curso y su alineamiento con la estrategia. Esto ayudará a cambiar la percepción subjetiva de valor por parte del cliente.

En algún momento tendremos que medir para demostrar objetiva y cuantitativamente que ciertos KPIs (Key Performance Indicators o indicadores clave de negocio) se han visto afectados positivamente, y debemos tener presente que como en cualquier proceso de cambio, se produce una curva J. Se invierte en el cambio (se gasta y deja espacio para que se produzcan) para luego lograr una eficacia superior. Por tanto, deberemos ser pacientes y pensar en el medio plazo.



(Dibujo de curvas J sucesivas).

Los equipos también tienen que ver avances rápidamente para ellos mismos, en su contexto personal, para creer y empujar. Entender por qué se hacen las cosas, participar en la definición de tareas, sentir que se tienen en cuenta los aportes de las personas a las mejoras de los procesos independientemente de su nivel jerárquico, aprender constantemente, etc., serán acciones significativas. Si además incrementando la productividad de la organización ven que aumenta su salario, estabilidad u oportunidades en el mercado es de sospechar que muchos apoyarán las iniciativas activamente (aunque no todos, porque nunca son todos).

Las empresas no escalan si una cultura favorable no se extiende. Los clientes nunca estarán contentos si los empleados que los atienden tampoco lo están.

Un indicador clave en las empresas es el NPS (Net Promoter Score o puntuación neta del promotor) que es un indicador de si nuestros clientes (y empleados) recomiendan nuestra marca. Sin un buen NPS poco futuro auguro a las marcas.

# ¿Qué es esto de las metodologías ágiles?

Llevamos unas hojas hablando de lo importante que es el cambio y ser más ágil. Aquí es donde vienen los problemas: que entonces se recurre a las metodologías ágiles y principalmente a un framework llamado Scrum, llenando las organizaciones de Scrum Masters para reproducir unas prácticas como loros sin entender bien de qué van y sin habitualmente obtener los resultados que esperan.

Desean más velocidad sin apenas cambios en las estructuras de poder, jerarquías, valores, principios, cultura, personas, procesos, prácticas, etc., lo que poco puede funcionar.

Por tanto, bajemos a los fundamentos y hablemos de «eso de las metodologías ágiles» de un modo más concreto. Vamos a descomponerlas en factores simples sabiendo el riesgo que esto tiene.

Podemos empezar por algo tan sencillo, y de sentido común, como es buscar en Wikipedia «metodologías ágiles» (aunque sabemos que dar autoridad a lo que encontramos online es arriesgado, nos puede dar pistas sobre el tamaño del problema).



(Captura de Wikipedia cuando se busca «métodos ágiles»).

Descubriremos que a lo largo de la historia ha habido muchas metodologías (definen unos pasos muy concretos para resolver un problema) y frameworks (establecen unas reglas no tan concretas como las metodologías) coetáneos que buscaban los mismos objetivos.

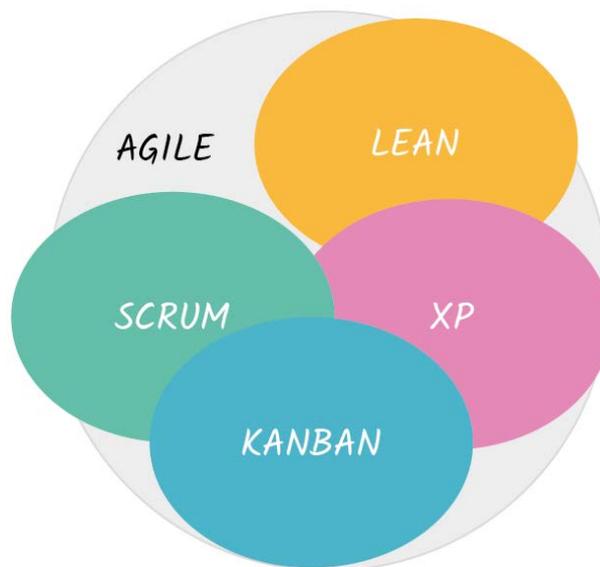
En la captura de métodos ágiles de la Wikipedia se habla de muchas cosas: Adaptative Software Development (ASD), Agile Unified Process, Crystal Clear,

Feature Driven Development (FDD), Lean Software Development (LSD), Scrum, Kanban, Open Unified Process, etc. Lo que nos hace pensar que hablar de «metodologías ágiles» es amplio y difuso.

Permitidme que a partir de ahora hable de metodologías ágiles en general por simplificar, aunque sepamos que no estamos siendo precisos porque meto en el mismo saco frameworks. Es más, ya he dicho que prefiero hablar de conceptos ágiles porque voy a bajar a los factores simples que las componen. Soy consciente de que voy a retorcer las cosas y espero que sea de modo útil.

Al menos en mi mente, cuando hablo de metodologías ágiles hago referencia a elementos del Manifiesto Ágil de Desarrollo de Software, a Lean (incluyendo *Lean Software* y también *Lean Startup*), Kanban (paneles y método), Scrum (podría incluir el concepto de Inception) y XP (eXtreme Programming).

Ya habéis visto que hay bastantes más cosas pero atendamos la regla del 20/80 (Ley de Pareto). Con el 20% del conocimiento esperamos ser capaces de resolver el 80% de los problemas. Y veréis que ya con estos factores integrantes de las metodologías (y frameworks) enumerados tenemos material de sobra.



(Imagen donde se representa que ágil incluye conceptos de Lean, Kanban, Scrum y XP y otras cosas metodologías y frameworks).

No os alarméis, si queréis, **podéis dejar de leer aquí y saltar al principio del siguiente capítulo** porque, a partir de ese momento, empezaré a poner ejemplos y ejercicios donde introducir estos principios, valores y prácticas de un modo mucho menos enunciativo, destacando en otro color las frases claves (y sí, hay más detrás de ellas, pero no nos obsesionemos por cubrirlo todo, será vuestro trabajo tirar del hilo).

# El Manifiesto Ágil de Desarrollo de Software, generalizado

Demos por hecho que el Manifiesto Ágil de Desarrollo de Software es la piedra angular del agilismo, por el momento, y tiene unos valores y principios:

*Estamos descubriendo formas mejores de desarrollar software tanto por nuestra propia experiencia como ayudando a terceros. A través de este trabajo hemos aprendido a valorar:*

1. *Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.*
2. *Software funcionando sobre documentación extensiva.*
3. *Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.*
4. *Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.*

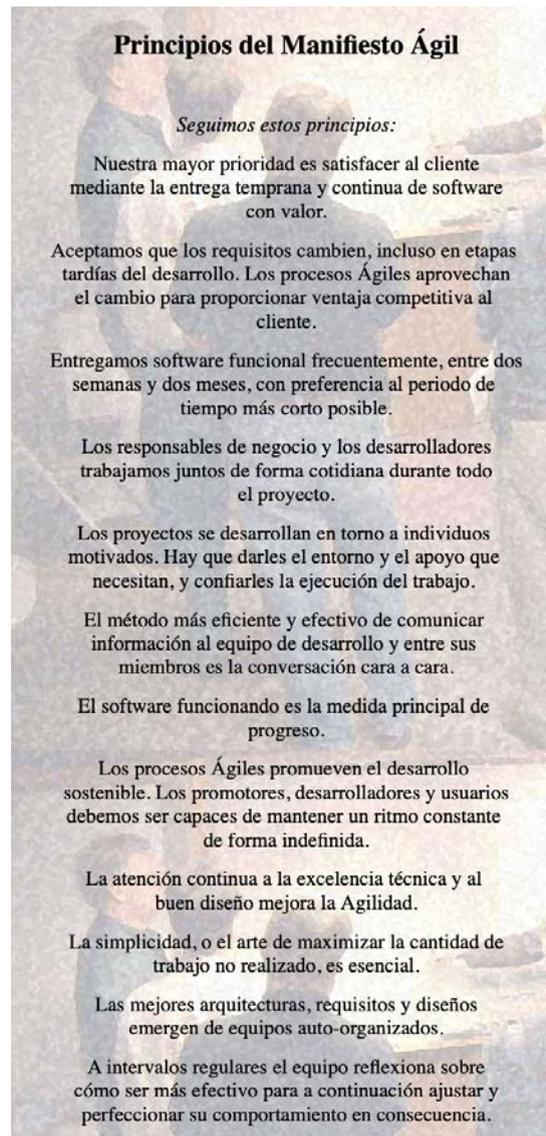
*Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda.*

Paraos un poco aquí, aunque lo recordaré más veces: «aunque valoramos los elementos de la derecha...». Esto significa que no renunciaremos y **habrá procesos, herramientas, documentación, negociación y planes.**

A estos valores los acompañan 12 principios:

1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la **entrega temprana y continua** de software con **valor**.
2. **Aceptamos que los requisitos cambien**, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
3. **Entregamos** software funcional **frecuentemente**, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
4. Los responsables de negocio y los desarrolladores **trabajamos juntos de forma cotidiana** durante todo el proyecto.
5. Los proyectos se desarrollan en torno a **individuos motivados**. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.
6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la **conversación cara a cara**.
7. El software **funcionando es la medida principal de progreso**.
8. Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un **ritmo constante de forma indefinida**.
9. La atención continua a la **excelencia técnica** y al buen diseño mejora la Agilidad.
10. La simplicidad, o el arte de **maximizar la cantidad de trabajo no realizado**, es esencial.

11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados.
12. A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación, ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.



(Captura de imagen de los principios del Manifiesto Ágil de Desarrollo de Software).

Siendo puristas, alguien podría decir que es herejía el llevarse esto a otro entorno y podemos escuchar recurrentemente variaciones a estos mensajes: «los métodos ágiles se crearon para organizar pequeños grupos de desarrollo en entornos cambiantes y con alta incertidumbre y no intentemos llevarlo más allá» o «no se puede llamar ser ágil porque el manifiesto habla de mejores formas de construir software» pero vamos, cualquier persona inteligente lo que hace es justo lo contrario, trasladar y adaptar lo que aprende de un entorno a otro. Y os lo digo yo que me gano la vida con una empresa donde principalmente construimos software.

Es posible reformular los valores quitando referencia al software:

1. Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
2. Solución funcionando sobre documentación extensiva.
3. Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.
4. Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.

Del mismo modo los principios también pueden ser adaptados a unos mensajes algo más generalistas:

1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de valor.
2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
3. Entregamos resultados frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
4. Los responsables de negocio y los equipos trabajamos juntos de forma cotidiana durante el proyecto.
5. Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.
6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.
7. El trabajo entregado es la medida principal de progreso.
8. Los procesos ágiles promueven el trabajo sostenible. Los promotores, equipos y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.
10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
11. Las mejores soluciones, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados.
12. A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para, a continuación, ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

No me parece nada extraña la transformación y cualquier organización podría aspirar a experimentar y comprobar empíricamente si aportan valor, ya que, a primera vista, parecería razonable.

Suelo poner como ejemplo una boutique que se dedique a construir vestidos de novia a medida, pongamos de 30.000 a 300.000 euros. ¿Creéis que se va a construir igual que un modelo industrializado de 300 euros? ¿Estas ideas no podrían ser aplicables tal cual? Bueno, parece buen debate temprano.

# Valores y principios de Lean Software Development

Si ahora usamos como referencia Lean Software Development, desarrollo de software Lean, podemos obtener otro conjunto de [valores](#) y [principios](#).

Para mi gusto son incluso más generalistas y previos a los elementos integrantes del propio Manifiesto Ágil.

Los valores son:

- Satisfacción del cliente sobre intereses internos de la compañía.
- Se toman decisiones en base a hechos.
- Los problemas son oportunidades de aprendizaje, no ocasiones para culpabilizar.
- Tiempos de entrega cortos son preferibles a los largos.
- Trabajo en equipo por encima de superhéroes individuales.
- Corregir los problemas en el momento sobre trabajar primero y corregir después.
- Mejora continua sobre estabilidad procedimental.
- Entendimiento detallado del trabajo sobre visión general.
- Capacitación y mejora sobre órdenes y control (command and control).
- Ideas de mejora de los empleados sobre inversiones centralizadas.
- Hacer el trabajo de las personas más fácil.

Podemos hablar de estos 7 principios:

- Mirar el todo, el conjunto (lo he puesto primero a propósito).
- Eliminar desperdicio.
- Amplificar aprendizaje.
- Decidir lo más tarde posible (con el máximo de información).
- Entregar tan rápido como sea posible.
- Capacitar al equipo.
- Integrar la calidad.

Os voy a poner un ejemplo sencillo de por qué pongo estos principios y valores por delante del manifiesto ágil:

Imaginemos que buscamos un electricista para cambiar las luminarias de fluorescentes clásicas, de 120\*60, por paneles led de potencia equivalente.

Un técnico competente es capaz de hacer la sustitución en una jornada, por un coste razonable.

Un buen profesional lo primero que debe hacer es «**mirar el todo**» y preguntar al cliente para qué va a usar el espacio, cuántas horas van

a estar encendidas, quién las va a utilizar, cómo de estable es el negocio, etc.

Con esta información puede recomendar distribuir los paneles de otro modo, colocar un sensor de presencia, instalarlos en más fases (porque el local hay veces que está parcialmente ocupado), elegirlos con la frecuencia de la radiación diferente de la que en principio se podría pensar, o incluso (en caso de que el negocio sea poco estable) se puede proponer un material peor (al principio se invierte poco, si la diferencia fuera significativa, y si el negocio falla no perdemos mucho, y si prospera, tal vez a los años se rompan antes pero ya no será significativo el gasto). Hablo de no ir a máximos sino hacer lo razonable para la ocasión.

Os invito a que leáis también un poco de Lean Manufacturing que es todavía anterior a Lean Software Development.

**Lean Manufacturing**

Es un método ágil centrado en la estrategia y su origen está en la empresa de manufacturación y la posterior adaptación al desarrollo de software. Este método tiene **tres objetivos** principales: **reducir** drásticamente el **tiempo de entrega de un producto**, reducir su **precio** y reducir el **número de defectos** o **bugs**.

**PRINCIPIOS EN LOS QUE SE BASA LEAN**

1. Elimina desperdicios	<b>Elimina todo lo que no aporte valor.</b> Es crucial no hacer algo que no sea específicamente lo que se espera que se haga. Si el cliente no lo necesita o no es lo que quiere en ese momento, directamente puede y debe ser eliminado. El principal objetivo de este principio es ayudar al equipo a <b>no perder el foco</b> .
2. Optimizar el todo	<b>El cliente necesita un todo.</b> No le aporta mucha información ver pequeños trozos de lo que espera sin saber cómo va a encajar el puzle final. Necesita, desde un principio, ir viendo una foto global de lo que va a recibir.
3. Construir con calidad	<b>La calidad no es opcional.</b> No debemos esperar a probar nuestro producto en la fase final ya que la resolución del problema será, en sí misma, un problema.
4. Aprender constantemente	<b>La creación es un proceso experimental.</b> La clave está en ir aprendiendo y entendiendo lo que se necesita a medida que se construye ya que no podemos adivinar el futuro.
5. Reaccionar rápido	Para poder reaccionar rápido es necesario <b>trabajar con iteraciones cortas</b> de forma que los comentarios del cliente sean frecuentes y se cubran sus expectativas y necesidades en cada momento.
6. La mejora continua	Para mejorar constantemente, <b>no se debe tolerar ningún fallo</b> , por pequeño que éste sea. Se debe sacar a la luz rápidamente para ser corregido y de esta forma se estará fomentando a aprender de estos errores y evitar que se repitan y que se hagan mayores.
7. Cuidar el equipo de trabajo	<b>Un equipo de trabajo debe estar motivado</b> y esto se consigue proporcionándole cierto grado de autonomía para tomar decisiones, ofreciendo a cada persona la posibilidad de aprender y mejorar y asegurándose de que su trabajo es valioso en todo momento.

(Dibujo resumen de ficha de Lean Manufacturing, del que a su vez parte Lean Software).

## Valores y principios del método Kanban

Si ahora revisamos el método Kanban podemos encontrar los siguiente valores (Kanban from the inside de Mike Burrows):

1. Transparencia.
2. Equilibrio.
3. Colaboración.
4. Foco en el cliente.
5. Flujo.
6. Liderazgo.
7. Comprensión (understanding).
8. Acuerdo/consenso (agreement).
9. Respeto.

Y los siguientes principios fundacionales:

1. Comienza desde donde estés.
2. Acuerda la búsqueda del cambio evolutivo.
3. Inicialmente, respeta los actuales procesos, roles, responsabilidades y cargos.
4. Promociona actos de liderazgo a todos los niveles dentro de tu organización.

Adicionalmente podemos comentar unas prácticas principales:

1. Visualizar.
2. Limitar el trabajo en progreso (WIP).
3. Gestionar el flujo.
4. Hacer explícitas las políticas.
5. Implementar bucles de feedback.
6. Mejora colaborativa, evolución experimental (usando modelos y el método científico).

Si nos fijamos bien, ya empiezan a verse elementos repetidos o superpuestos respecto al Manifiesto Ágil y Lean Software.

Kanban es un método y el nombre que damos a unos paneles, lo que a veces crea confusión porque usar paneles no implica seguir el método Kanban. Se suele hablar de Proto Kanban como una aproximación inicial al método que ya apuntaremos más adelante.

# El framework Scrum

Scrum es uno de los frameworks más extendidos en el mundo ágil para hacer proyectos por lo que nos vamos a parar un poco más. La guía oficial tiene 22 páginas por lo que merece la pena leerla para tener información de primera mano (<https://www.scrumguides.org/download.html>):

## Scrum tiene 5 valores:

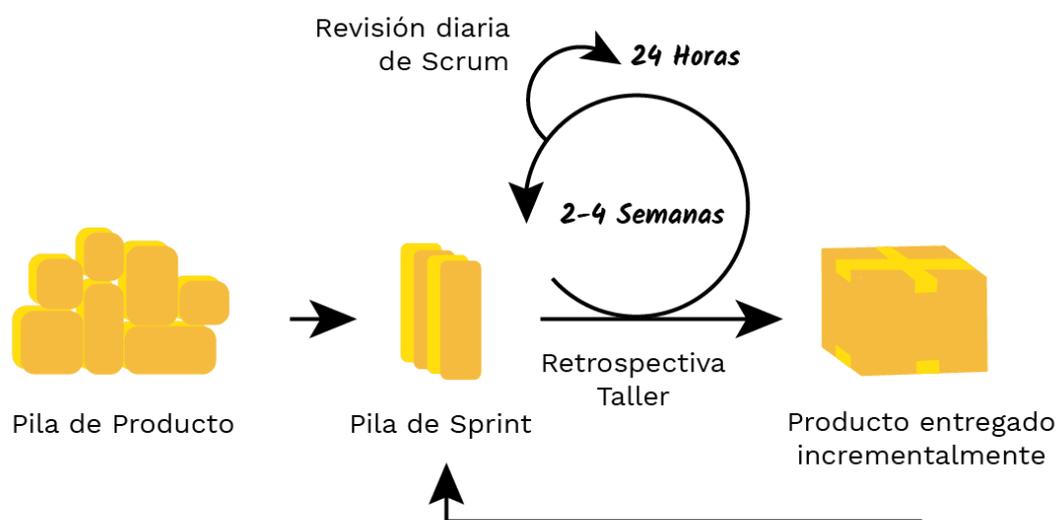
1. Coraje.
2. Compromiso.
3. Foco.
4. Apertura.
5. Respeto.

## Algunos principios (según mi interpretación):

1. Empirismo.
2. Autoorganización.
3. Espacio de trabajo compartido (visualmente).

## 3 pilares:

1. Transparencia.
2. Inspección.
3. Adaptación.



(Dibujo resumen del ciclo de Scrum donde se representa que partimos de una pila de producto, se trabaja en Sprint o ciclos y se reflexiona sobre el trabajo en ciclos diarios y en cada entrega).

Adicionalmente, los **artefactos de Scrum** son:

- **Pila de producto (o Product Backlog):** lista ordenada por prioridad de lo que es necesario, y conocido en el principio, acerca del producto, la única fuente de requisitos que irá cambiando a lo largo del tiempo.
- **Lista de Sprint (o Sprint Backlog):** lista de elementos comprometidos y necesarios para entregar un incremento de producto en ciclos de entre dos semanas y un mes.
- **Incremento (Increment):** es la suma de los elementos de la Pila del Producto (Product Backlog) completados durante un Sprint y el valor de los incrementos de los Sprints anteriores.

Los **roles en Scrum** son:

- **Development Team:** profesionales orientados a entregar un incremento de producto, potencialmente puesto en producción. Son autoorganizados y multifuncionales.
- **Product Owner o PO (dueño de producto):** es el encargado de maximizar el valor del producto y el trabajo del equipo de desarrollo. Toda la organización debe respetar sus decisiones respecto al producto.
- **Scrum Master:** es el responsable de que Scrum sea entendido y adoptado.

Su ciclo de vida, simplificando podemos resumirlo así:

- Un proyecto se descompone en una pila priorizada de producto que representa la lista de elementos a entregar. Esta lista está viva y nunca dejará de cambiar.
- La pila de producto se organiza en pequeños ciclos de entrega o Sprints, de entre 2 y 4 semanas.
- Se arrancan los ciclos o Sprints con una reunión de planificación (Sprint Planning) entre el que coordina las necesidades de la organización, o dueño de producto o PO, y el equipo y se define el objetivo del Sprint. Acude íntegramente el Scrum Team, esto es, Product Owner, Scrum Master y Development Team. Las claves son acordar qué puede conseguirse y cómo puede entregarse: un incremento de producto potencialmente usable.
- El equipo define un lenguaje común, como por ejemplo los criterios bajo los cuales un elemento está completado (o hecho o *done*).
- El equipo se autoorganiza para ejecutar las tareas y debe disponer de las habilidades necesarias para realizarlas.
- El equipo se reúne diariamente (Scrum diario) para coordinarse y hablar de lo que ha hecho, va a hacer y los impedimentos que encuentra.
- El Scrum Master asiste al equipo y a la organización para mejorar el conocimiento del framework y ayudarles con los impedimentos que se encuentren.
- Durante el ciclo se refinan los elementos de la pila de producto para dejarlos suficientemente definidos (listos o *ready*) para que en la siguiente reunión de

planificación de Sprint puedan ser seleccionables.

- Al final del Sprint se realiza la revisión de este para inspeccionar el incremento, estudiando cómo el mercado o uso podría haber cambiado el objetivo y determinar las próximas cosas que hay que hacer.
- El equipo es el responsable de realizar las estimaciones, pero el PO puede influenciar al equipo buscando soluciones de compromiso.
- En cualquier momento se debe poder sumar el trabajo pendiente para alcanzar el objetivo y al menos se hará en cada Sprint.
- Periódicamente el equipo reflexiona (en forma de retrospectivas) cómo fue el sprint (personas, relaciones, procesos y herramientas) para determinar qué salió bien y mal, cómo puede mejorar su entrega de valor y proponiendo acciones de mejora.

Ojo que aquí hay puntos controvertidos, como poder sumar el trabajo pendiente, lo que implica estimar. Estimar implica hacer un esfuerzo que puede no contribuir a la ejecución de la tarea y, por tanto, podría considerarse desperdicio según Lean. Ya hablaremos sobre eso con más contexto, porque tiene miga.

## XP o eXtreme Programming

Por último podemos acudir a la programación extrema o eXtreme Programming, que propone un conjunto de valores y prácticas muchos más específicos del desarrollo de software y de los que también podemos sacar partido en un ámbito más general a la hora de construir cualquier cosa.

Los **valores** originales de la programación extrema son:

1. Simplicidad.
2. Comunicación.
3. Retroalimentación (*feedback*).
4. Coraje.
5. Respeto.

Las **24 prácticas** que incluye el libro de Kent Beck, Extreme Programming Explained, Embrace change (versión 2.0) con **13 principios fundamentales y 11 de corolarios**:

1. Sentarse juntos en el mismo espacio.
2. Equipo completo/multifuncional.
3. Espacio de trabajo informativo.
4. Trabajo enérgico/sostenible.
5. Programación por parejas.
6. **Historias** para definir problemas.
7. Ciclo semanal.
8. Ciclo trimestral.

9. Colchones/holgura, que se puedan caer cosas.
10. Construcción en 10 minutos.
11. Integración continua.
12. Primero programar pruebas.
13. Diseño incremental.
14. Involucración real del cliente.
15. Despliegue incremental.
16. Continuidad del equipo.
17. Contraer equipos, manteniendo carga a medida que aumenta productividad.
18. Análisis de causas base (raíz).
19. Código compartido.
20. Código y test (codifica y prueba).
21. Base de código única.
22. Despliegue diario.
23. Negociación de alcance de contratos.
24. Pago por uso del tiempo de los desarrolladores.

Descubriréis que las historias (lo he puesto en negrita) son uno de los elementos más importantes de las metodologías ágiles ampliamente utilizadas en combinación con Scrum.

**Del mismo modo, XP propone unas prácticas que no deberían ser negociables dentro de un equipo de desarrollo como: integración continua, despliegue diario, bases de código única, primero programar pruebas, diseño incremental, espacio de trabajo informativo, etc.**

Podemos agrupar estas prácticas en distintas categorías, por lo que los creadores tienen en cuenta que trabajar en tecnología no sólo es programar, detalle importante que muchos desarrolladores deberían recordar:

- Negocio.
- Construcción.
- Desarrollo de equipo.
- Ejecución de las tareas.
- Despliegue en producción.

Podemos tratar de hacer ese ejercicio de generalización eliminando aquellos elementos específicos de desarrollo de software y más tarde comprobaremos que los podemos aplicar a otro tipo de proyectos.

1. Sentarse juntos en el mismo espacio.
2. Equipo completo/multifuncional.
3. Espacio de trabajo informativo.
4. Trabajo enérgico/sostenible.
5. Trabajo por parejas.
6. Historias para definir problemas.
7. Ciclo semanal.
8. Ciclo trimestral.

9. Colchones/holgura, que se puedan caer cosas.
10. Construcción en 10 minutos.
11. Integración continua.
12. Primero definir cómo vamos a probar/usar.
13. Diseño incremental.
14. Involucración real del cliente.
15. Despliegue incremental.
16. Continuidad del equipo.
17. Contraer equipos, manteniendo carga a medida que aumenta productividad.
18. Análisis de causas base.
19. Tangibles compartidos.
20. Tangibles y pruebas.
21. Base de trabajo única.
22. Despliegue diario.
23. Negociación de alcance de contratos.
24. Pago por uso del tiempo de los equipos.



XP
**autentia**

## Principios XP

Los principios permiten cerrar la brecha entre valores y prácticas, proveyendo pautas específicas de dominio para encontrar prácticas en armonía con los valores. **Los principios enumerados aquí no son los únicos posibles para guiar el desarrollo de software, pero estos son los principios que guían a XP.**

### 14 PRINCIPIOS

- **Humanidad:** El software lo desarrollan personas y es importante tener presente que los factores humanos son la clave para crear un software de calidad.
- **Economía:** El producto que se cree debe ser rentable tanto a corto como a largo plazo, debe producir beneficios.
- **Beneficio mutuo:** Uno de los principales principios de XP y de los más difíciles de poner en práctica. Propone pensar siempre en el beneficio de todas las partes implicadas en un desarrollo.
- **Autosimilitud:** Buscar soluciones similares en diferentes contextos. Los patrones de la forma de trabajo deben repetirse adaptándolos a la situación en la que estemos.
- **Mejora:** Excelencia en el desarrollo a través de la mejora. Se busca perfeccionar, no lo perfecto.
- **Diversidad:** Dos ideas sobre un diseño presentan una oportunidad, no un conflicto.
- **Reflexión:** Los buenos equipos piensan cómo y por qué hacen el trabajo, no esconden errores.
- **Flujo:** Entrega continua de valor.
- **Oportunidad:** Los problemas son oportunidades de cambio.
- **Redundancia:** Los problemas difíciles deben poder resolverse de diferentes maneras.
- **Fallo:** Un fallo no es un desperdicio si me sirve para aprender algo.
- **Calidad:** No vas a ir más rápido aceptando rebajar la calidad.
- **Pequeños pasos:** ¿Qué es lo menos que puedes hacer que sea reconocible y que vaya en la dirección correcta?
- **Responsabilidad aceptada:** El que acepta algo se hace responsable de ello.

(Imagen de ficha resumen de principios XP).

## Poniendo todo en conjunto

Recapitulando tenemos, antes de empezar, suficiente con lo que trabajar (y dejando cosas en el tintero: conceptos de *Lean Startup*, *Management 3.0* o *Inception* de los que algo usaremos) y bastante más de lo que cualquiera que se esté iniciando puede gestionar:

- **4 valores y 12 principios del Manifiesto Ágil de Desarrollo de Software.**
- **11 valores y 7 principios de Lean Software.**
- **9 valores, 4 principios y 6 prácticas de Kanban.**
- **5 valores y 3 pilares (de empirismo) de Scrum.**
- **5 valores, 14 principios y 24 prácticas (13 principales y 11 de corolario) de XP.**

Como podréis entender, esto da para algún tiempo de estudio, experimentación y aprendizaje. A cualquiera que os diga que la base de conocimiento de las metodologías ágiles es reducida os invito a que le miréis con caras raras.

Aquí ya empiezan los problemas entre expertos en metodologías ágiles. Los que defienden trabajar con Scrum de libro normalmente también viven de vender certificaciones y abogan que desde el principio hay que aplicar todo el framework (ver siguiente captura de la guía de Scrum). No aplicar completamente lo que dice la guía de Scrum se suele denominar «Scrum but».

En cambio, Kanban aboga por comenzar por donde estás, buscar el cambio evolutivo, respetar inicialmente procesos, roles, responsabilidades y cargos. No será extraño encontrar confrontaciones entre seguidores de metodologías ágiles pegándose por qué es Agile y qué no lo es.

### Nota Final

Scrum es gratuito y es ofrecido en esta guía. Los roles, artefactos, eventos y reglas de Scrum son inmutables y aunque es posible implementar solo partes de Scrum, el resultado no es Scrum. Scrum solo existe como un todo y funciona bien como contenedor para otras técnicas, metodologías y prácticas.

(Captura de pantalla de la guía de Scrum que indica que hay que aplicar todo, no sólo partes de Scrum).

Os puedo decir que podemos buscar un punto intermedio:

- Para equipos que trabajan en proyectos predictivos, a varias semanas, podemos trabajar en base al framework Scrum al 100% y utilizar prácticas de XP (o transportar algunas si no son proyectos de software). Llevará semanas poner en marcha las metodologías y unas partes cuestan más que otras.
- Para organizar a los directivos y gestores, podemos introducir cambios graduales desde donde están, mejorando la coordinación. Paneles Kanban y conceptos Lean pueden ser de mucha ayuda.
- Para mejorar la productividad de equipos con muchas tareas entrantes, también podemos utilizar el método Kanban o una parte menos sofisticada (el proto-Kanban) como paso intermedio.

Una buena bibliografía y contar con expertos para que te acompañen en la implantación parece algo recomendable dada esta complejidad.

Nosotros vamos, a partir de ahora, a empezar a hacer un trabajo de reingeniería. Resolver problemas y ver qué principios, valores o prácticas son comunes a los vistos en esta sección. No lo plantearemos como un final de la explicación (una frase es algo simple) sino como un principio. Os invito a estudiar.

## Aplicación de las metodologías ágiles

Algo a considerar desde el principio es que un nuevo conocimiento raramente anula el conocimiento anterior, sólo proporciona más opciones y herramientas que un buen profesional debe valorar.

Si el entorno de trabajo es estable, y el problema es bien conocido, los modelos clásicos de gestión, o al menos algunas de las prácticas y conocimientos, posiblemente sean perfectamente válidos.

Un ejemplo: imagínate que vas a construir 100 chalés adosados iguales. Se hará un proyecto por un arquitecto y, siempre que no sea muy futurista, se utilizarán técnicas bien conocidas. ¿Es factible hacer uno, medir las horas utilizadas, el material y definir unos criterios claros de calidad antes de empezar? ¿Podrías sacar a concurso la construcción de chalés diciendo lo que quieres que te hagan, cómo y por cuánto? Claro que sí. Es probable que en la ejecución de cada chalé te puedes encontrar sorpresas (incluso se puede anticipar un presupuesto y tiempo para imprevistos en base a un estudio formal de riesgos) y habrá que gestionar los problemas que aparezcan (falta de stock, poco profesionalidad de algunos ejecutores, accidentes, tormentas, periodos vacacionales, etc.) pero parece que podemos tener

un plan bastante fiable. Esto es lo que llamamos un **puzle**, porque antes de empezar sabemos qué es lo que queremos hacer y, de un modo casi cierto, cómo hacerlo. Las metodologías tradicionales aportan mucho valor resolviendo problemas bien conocidos.

Ahora bien hay trabajos que no son puzles sino **misterios**: hasta que no los ves funcionando no sabes qué es lo que quieres. Por ejemplo: contratar a un guionista para que te adapte un libro a una película. La película puede cambiar de época, quitar o introducir personajes y dar un estilo más cómico, dramático o erótico. Hasta que no leamos el texto con la adaptación no sabremos si nos gusta y mucho menos el éxito que podría tener en el mercado. Más vale ver las primeras notas en un tiempo corto para verificar que las líneas maestras nos encajan. Sería hasta conveniente hacer un pequeño sondeo para ver la aceptación que tiene entre un grupo limitado.

En el entorno empresarial, encontramos muchos misterios: en una propuesta de marketing de una empresa creativa o de una aplicación de software, donde tienes una idea vaga del problema a resolver pero no sabes qué echas en falta hasta que no lo tocas y usas. Con los misterios, las metodologías ágiles aportan muchas ventajas.

Podéis incluso comprobar cómo, en ciertos casos donde podemos seguir métodos clásicos, lograremos usar algunas prácticas asociadas a las metodologías ágiles. También al contrario, podremos utilizar formalismos de las metodologías clásicas en proyectos ágiles.

Ejemplos claros pueden ser un estudio periódico de riesgos en un proyecto o los conceptos de planificación, aseguramiento y control de calidad extraídos del PMI/PMBOK (*Project Management Institute / Project Management Base of Knowledge*), que van perfectamente sincronizados con los principios y prácticas XP.

Iremos viendo esto sobre la marcha.

## **Capítulo 2 ¿Explicar metodologías a directivos?**

# Empezando el reto de divulgar a directivos

Si hablamos sobre el proceso de implantación de metodologías ágiles en una organización podemos usar el símil de adelgazar: ¡no hay muchos atajos!

Deberemos hacer un esfuerzo inicial, adquirir unos conocimientos y nuevos hábitos, y necesitaremos refuerzo periódico e introducir nuevas rutinas y monitores para evitar la monotonía.

¿Creéis que será muy distinto a la hora de modificar los hábitos de una organización para ser más ágiles? Cambiar una organización pasa por llegar a la cabeza y convencerla en un tiempo récord de que esto puede tener sentido. Si en paralelo hay guerrillas empujando desde abajo demostrando resultados será más fácil.

Imagínate una situación que se repite recurrentemente: después de haber trabajado en proyectos técnicos una temporada alguien me lleva de invitado a un comité de directivos, donde está el director general o consejero delegado de una empresa (vamos a seguir con el director general) y sus asesores y directivos principales, para dar una charla un rato.

Me dan una ventana de 20 o 30 minutos para hablar de metodologías ágiles (así en abstracto). El contexto de un comité de dirección puede ser el siguiente:

- Al director general se le ve poco y tiene demasiadas cosas en la cabeza.
- Nadie quiere ser el portador de las malas noticias.
- Los asistentes están en modo «comercial» porque quieren ampliar su presupuesto para el año siguiente o por lo menos mantener el mismo. Todos quieren presentar sus números, méritos y peticiones y compiten por la atención del mandamás con el resto de los asistentes.
- Las herramientas de soporte a la comunicación son hojas de cálculo y presentaciones inmanejables. La cantidad de información es ingente y, casi con toda seguridad, no se ha enviado con antelación suficiente para preprocesarla.
- Se sabe cuándo empiezan estas reuniones pero no cuándo terminan y normalmente algunos (los primeros) acaparan el tiempo y dejan a otros

colgados, sin poder intervenir.

A lo largo de los años he aceptado un modelo mental en el que para convencer a la gente de que tienen que cambiar hay que recorrer un camino de 4 pasos:

- **1 - Subir la energía:** despertar a los asistentes (sobre todo si te toca hablar después de una comida) e intentar que perciban que no están perdiendo el tiempo porque incluso han aprendido algo divertido o útil para su negocio o incluso para su vida fuera del trabajo.
- **2 - Bajar el ego:** demostrando a los asistentes que, aunque sean muy listos cada uno en una disciplina, seguro que no son tan hábiles en otras: siempre se puede mejorar. ¡Tienen que darse cuenta de que les queda mucho por aprender de cosas aparentemente básicas!
- **3 - Vaciar el vaso:** el Zen cuenta algo interesante: imaginemos que tenemos un vaso lleno de agua y queremos llenarlo de té. ¿Qué debemos hacer? Verter primero el agua. Por tanto, para aprender, hay que desaprender, o por lo menos dejar atrás hábitos y conocimientos. Tienes que demostrar que hay ideas antiguas que ya podrían no aplicar en el escenario actual. **La apertura** de mente es un valor fundamental.
- **4 -Volver a llenar el vaso que has vaciado:** adquirir y aceptar nuevos conocimientos. Ya estamos en disposición de que demanden sesiones un poquito más largas de formación para ellos o sus equipos, para introducir nuevos conceptos, prácticas y valores.



(Dibujo describiendo los 4 pasos: subir la energía, bajar el ego, vaciar el vaso y volverlo a llenar).

En 20 o 30 minutos, ¿contarías qué es Scrum y sus bondades con este contexto a alguien que probablemente nunca llegue a usarlo? Creo que no. Poner a directivos en un consejo a jugar con Legos tampoco me parece la mejor idea. El Penny Game nunca defrauda.

## Subir la energía y bajar el ego

Uno de mis juegos preferidos, porque da mucho qué pensar, es una variante corta del Penny Game. Con este juego se puede demostrar, de un modo sencillo cómo reduciendo el tamaño de lote, organizando las prioridades y cambiando el trabajo de manos lo antes posible, mejora la eficiencia global, o por lo menos, conseguiremos entregar antes los elementos de más valor.

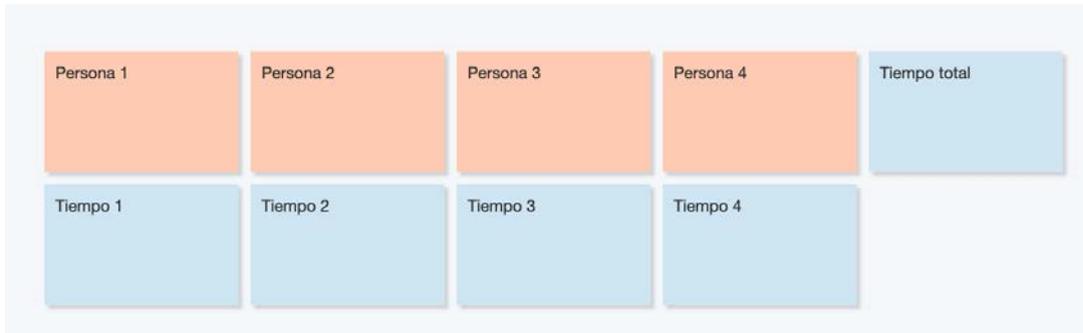
Vamos a necesitar 20 fichas de póker o monedas, mejor de distintos colores. La dinámica es muy sencilla. Digo a cuatro personas que liberen sus mesas de elementos que les puedan molestar, que son los que van a ejecutar el ejercicio.



(Foto de fichas para el Penny Game).

Posteriormente necesito que otras 4 personas adicionales se pongan enfrente de las primeras y otra más en una esquina. Estos 5 últimos deben tener un teléfono móvil en la mano para medir tiempos con un cronómetro. Podemos tener una sexta persona en espera también con un cronómetro que podemos hacer que participe al final del ejercicio.

Esta sería la disposición básica:



(Imagen de CardboardIT con esquema de disposición básica de 9 personas).

Ahora, en una pizarra o papel construimos rápidamente un panel para apuntar los tiempos de cada persona y de cada ronda. **Tenemos que decidir si mejoramos o no en base a hechos en la medida de lo posible (y medidas), no a percepciones.**

	A	B	C
1			
2			
3			
4			
+			

(Plantilla básica para apuntar los datos del ejercicio, con 5 filas, una para cada tiempo parcial y otra para el tiempo total, y con tres columnas, una para cada ronda).

Y establecemos la dinámica del ejercicio dejando claro, antes de empezar, que no modifiquen las reglas de partida, haciendo siempre que podamos **explícitas las políticas.**

### Ronda 1:

- Le voy a dar 20 fichas a la primera persona.
- En cuanto reciba las fichas empieza a contabilizar el tiempo total y el tiempo del primer contador.
- Con una sola mano esta primera persona las tiene que voltear, una a una, sin tratar de hacer nada raro (apilarlas, ordenarlas, acercarlas al compañero,

anticiparse o similar). Hay que estar atentos a la primera ronda porque siempre hay algún listillo que quiere desoír las indicaciones e introducir optimizaciones.

- Cuando termine de voltear las fichas, entrega todas las fichas al siguiente jugador para que este haga lo mismo.
- El contador 1 detiene el cronómetro cuando el jugador 1 pasa todas sus fichas al jugador 2 y lo inicia el contador 2.
- Así sucesivamente hasta completar el ejercicio los 4, cuando parará de contar el contador 4 y el tiempo total.

Es decir, que se contabiliza el tiempo que cada persona está manipulando las fichas y el tiempo total del proceso. Si alguien va especialmente lento se le puede pinchar un poco y es fácil comprobar cómo los compañeros entran al trapo amplificando la presión ¿recordamos los valores (**comprensión, respeto**) enunciados o ya, a las primeras de cambio, los dejamos atrás?

El resultado suele quedar tal que así (de un ejercicio real):

	A	B	C
1	13,85		
2	13,18		
3	12,7		
4	13,16		
+	1:01		

(Tiempos 13.85, 13.18, 12.7 13.16 y tiempo total 1:01.00).

Como se acaban de exponer en público cada uno de los participantes, se empiezan a poner nerviosos algunos compañeros porque han obtenido unos tiempos peores que otros. Los que han sacado mejores resultados se suelen crecer un poquito. **Esto es un ejemplo de cómo empezar un entorno de trabajo informativo, haciendo transparentes los datos.**

## Ronda 2:

Repetimos el juego pero cambiando el tamaño de lote: de 1 de 20 fichas a 2 de 10 fichas.

- Ahora, le voy a dar 20 fichas a la primera persona pero esta vez sólo le voy a entregar a la vez 10 y, cuando termine, y las pase al segundo jugador, le entrego las otras diez restantes.
- En cuanto esta primera persona reciba el primer lote de fichas empieza en tiempo total y el del primer contador.
- Con una sola mano tiene que voltear, de nuevo, una a una las fichas sin tratar de hacer nada raro. Es conveniente reforzarlo.
- Cuando termine cada lote, entrega las fichas al siguiente jugador para que este haga lo mismo.
- El contador 1 detiene el cronómetro cuando el primer jugador haya terminado con los dos lotes. Es decir, cada contador empieza a contar cuando reciba su jugador la primera ficha y lo detiene cuando suelta la última, independientemente del lote.
- Así sucesivamente hasta completar el ejercicio los 4 jugadores donde parará de contar el contador 4 y el tiempo total.

Antes de empezar les preguntamos si creen que vamos a tardar más o menos. Os sorprenderían las respuestas donde no suele haber consenso.

El resultado suele quedar tal que así (de un ejercicio real):

	A	B	C
1	13,85	13:97	
2	13,18	X	
3	12,7	16:5	
4	13,16	15:44	
+	1:01	39	

(Segundos tiempos 13.97, x, 16.5, 15.44 y tiempo total 39).

Los tiempos de cada uno de los participantes son iguales o un poquito superiores pero el tiempo total ha pasado de 1 minuto 1 segundo a 39 segundos.

En esta segunda ronda empiezan a cuestionar los resultados. ¿Cómo es posible que si hemos tardado cada uno lo mismo o un poco más, hallamos terminado mucho antes? Para muchos es extraño y otros interpretan a primera vista que se eliminan tiempos de espera paralelizando, aunque también les podemos destacar que al final, también los primeros jugadores estaban sin trabajar.

Adicionalmente se suele comprobar que los participantes han realizado el ejercicio con un tiempo parcial casi igual (en casos incluso mejor) que en la primera vuelta: no quieren volver a salir mal en la foto (el panel), como peores ejecutores.

Suele ser habitual que alguien no se haya enterado bien de la dinámica del ejercicio (el valor X) y que algún número no sea correcto porque alguien no paró bien el cronómetro. Por tanto, los demás compañeros empiezan a hacer chistes sobre lo patosos o torpes que son sus compañeros. Entonces se puede reflexionar sobre cómo se siente esa persona y si las buenas dinámicas personales están bien arraigadas. Si ya entre adultos aprovechamos cualquier oportunidad para hacer burla entre «amigos» no nos extrañen los mismos comportamientos en colegios o institutos. Podemos insistir en la importancia del **respeto**. La creación de entornos seguros emocionalmente no es algo evidente o de facto.

### **Ronda 3:**

- Ahora, le voy a dar 20 fichas a la primera persona, pero esta vez en 4 lotes de 5 y, cuando termine un bloque de 5 y se las entregue al segundo jugador, le entrego sucesivamente los otros lotes.
- Como la vez anterior, cuando reciba el primer lote de fichas el primer jugador empieza en tiempo total y el del primer contador. También las voltearemos sólo con una mano.
- El segundo contador empieza a contar cuando reciba su jugador la primera ficha y termina cuando acabe de procesar el último lote. Es conveniente insistir en las políticas.

El resultado suele quedar tal que así (de un ejercicio real):

	A	B	C
1	13,85	13:97	15:24
2	13,18	X	13:46
3	12,7	16:5	15:73
4	13,16	15:44	14:82
+	1:01	39	26

(Terceros tiempos: 15.24, 13.46, 15.73. 14.82 tiempo total 26).

Con este tercer ejemplo quedan todavía más sorprendidos. Siendo aparentemente el tiempo invertido por cada persona mayor, el resultado es que se ha realizado el trabajo en un tiempo significativamente más corto. En el ejemplo real pasamos de 1 minuto 1 segundo a apenas 26 segundos: habitualmente cerca de la mitad del tiempo o algo mejor.

En este último caso podríamos haber activado al sexto contador para preguntarle cuánto tarda al primer lote de 5 fichas (habiendo puesto las fichas de un color todas juntas, representando las tareas más importantes) en finalizarse por completo (para eso es interesante tener fichas de distintos colores). Aproximadamente en 15 segundos hemos sido capaces de haber procesado ese lote.

En el primer caso, cuando procesábamos el lote completo de 20 fichas, y no priorizadas, habían llegado las labores más importantes en bloque indiferenciadamente pasado 1 minuto. Es decir, reduciendo el tamaño de cada lote y priorizando hemos entregado lo vital en una cuarta parte del tiempo inicial.

Independientemente del análisis más detallado que se pueda hacer, los asistentes se quedan receptivos a que les des una explicación más profunda, cosa que no merece la pena. Es mejor plantear unas preguntas y que ellos mismos intenten dar respuestas en otro momento.

Ejemplos de preguntas que nos podemos hacer:

- ¿Qué importa más, lo bien que lo hace cada individuo o que el trabajo cambie pronto de manos? **¿Nos importan los héroes o el trabajo en equipo y el flujo?**
- ¿Tiene sentido cuando se hace un proyecto (del tipo que sea), que un departamento no pase información preliminar a otro antes de tenerlo perfectamente acabado? ¿Podrían los proveedores pasar versiones preliminares de sus documentos (auditorías, ofertas, etc.) sin enfadarnos porque no estuvieran perfectamente terminados?
- ¿Tiene sentido hacer un proyecto de 2 años (tratando de hacer un documento de análisis y estimar todo desde un principio) o es más sensato trabajar en 4 subproyectos de 6 meses en base a mínimos priorizados? ¿En la definición de los proyectos está separado lo realmente importante y prioritario de lo demás?
- ¿Tiene sentido usar metodologías clásicas de trabajo (alguien piensa, luego otro formaliza los requisitos, posteriormente otro construye y se entrega al cabo de meses) en proyectos de alta incertidumbre para darnos cuenta de que no es lo que queríamos? ¿O tiene más sentido tratar de recorrer el flujo completo con algo pequeño lo antes posible (**y así entrenar/capacitar a todas las partes y obtener feedback temprano**) y que el flujo sea continuo?

Como siempre hay que advertir que nada es blanco o negro. No es igual construir una central nuclear que una tienda online de comida para pájaros. Pero hasta el aspecto (look & feel) del software de control de la central nuclear posiblemente se pueda construir aplicando alguno de estos principios de cocreación con una ejecución iterativa e incremental, consiguiendo un balance de proyecto: 98% clásico, 2% ágil.

Hay ejemplos fáciles de comprobar sobre las ventajas de reducir el tamaño del lote, aplicables a cualquier área de negocio, que son tremendamente claros.

Os pongo algunos ejemplos:

- Alguien nos pasa un contrato, de un primer vistaz, y sin consultar abogados, ya sabemos algunas cláusulas que no queremos aceptar (después de cientos de contratos revisados en más de 16 años). ¿No sería razonable que según te mandan la plantilla de un contrato marco devolvieras un correo notificando la recepción y un conjunto de elementos críticos que sin negociar sobre ellos no merece la pena entrar en más detalle sobre el proyecto ni buscar perfiles ni hacer oferta?
- Un departamento financiero tiene como objetivo estrella del año presentar 10

medidas para recortar gastos en una área deficitaria. Se tiran 3 meses para hacer una presentación de unas fichas preciosas indicando, hasta el céntimo de euro, lo que ahorrarían. ¿No sería más sensato catalogar los ahorros en tallas: menos de 50K euros, menos de 100K, más de 100K y no afinar tanto? ¿No sería también sensato no esperar a tener las 10 fichas para poner en marcha algunas medidas sencillas?

- Un departamento de recursos humanos nos pide que le valoremos la impartición de un catálogo de cursos de formación. Le mandamos el coste medio por hora de curso o grupo y los que podemos impartir. Si ya no les cuadra, nadie hace esfuerzo en vano. También precaución con estas cosas porque la labor comercial tan fría se paga: mejor visitar.
- En departamentos de marketing acostumbran a subcontratar la parte creativa a otras empresas. Estas se pegan una paliza intentando preparar una propuesta sorprendente con una escenografía muy cuidada en la presentación con impresiones pegadas en cartones pluma y otros soportes. El cliente se suele cabrear si los copys (textos concretos con mensajes) no están perfectos. Si eres capaz de convencerles de que cuando lleven unos días manden un borrador de lo que están trabajando, ya la empresa cliente les puede decir si van por buen camino o no. Se producen muchos ahorros.

Podemos reforzar que cuanto antes cambie de manos el trabajo, lo que puede percibirse como contraintuitivo, menos desperdicio se puede generar, porque los desalineamientos no son sobre el todo sino sobre las partes, maximizando la cantidad de trabajo no realizado.

Por tanto, reducir el tamaño de los lotes de trabajo y ordenar por prioridad, aportará diferentes ventajas poco cuestionables:

- Engrasa la cadena lo antes posible para este nuevo modelo de trabajo y descubre los problemas de capacitación.
- Aporta feedback temprano y emergerá posibles problemas de entendimiento y resistencias al principio del proceso.
- Obliga a no dar a todo la misma importancia y prioridad.
- Ayuda a no trabajar con lotes tan grandes (presupuestos, entregas, etc.).
- Hace visibles cuellos de botella: en el lugar que se apila el trabajo.
- Reduce el riesgo: si el resultado de una primera interacción no es satisfactorio, no se ha arriesgado ni desperdiciado tanto. Algo a repetirse es: **falla rápido, falla barato. Lean Startup dice también falla rápido, falla a menudo.**

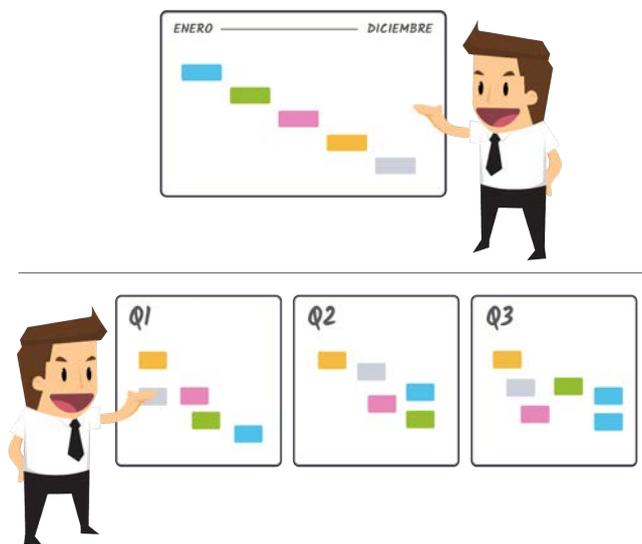
Como veis, esto se puede aplicar tanto a una oferta, como a un contrato o a la

ejecución de un proyecto.

## Riesgos de novatos al reducir el tamaño de lote

Alguien podría pensar, y con razón, que si convertimos un proyecto tipo cascada de dos años (se define, contrata, analiza, diseña, construye e instala) en cuatro proyectos de seis meses también en cascada, ¿ya estamos siendo ágiles?, ¿y si lo convertimos en 24 proyectos en cascada de un mes? Obviamente no es suficiente.

Es más, ese es uno de los problemas de partida, que se ponen en marcha algunas prácticas sin la experiencia suficiente, sin entender los fundamentos.



(Dibujo que representa la descomposición de un proyecto de un año en tres de cuatro meses).

Si visualizamos los 12 principios del Manifiesto Ágil de desarrollo de Software y testamos contra ellos periódicamente evitaremos problemas. Preocupémonos por algunos no atendidos de momento con el ejemplo del Penny Game, donde se han impuesto todas las normas. Poco hemos hablado de: **personas motivadas, conversaciones cara a cara, ritmo sostenible, excelencia técnica, sencillez, arquitectura emergente, reflexión periódica...** Tendremos poco avance en estos puntos si no nos lo proponemos conscientemente.



(Imagen volviendo a recordar los 12 principios de Manifiesto Ágil de desarrollo de Software).

Aún con sus pegas y, quedándonos a medias, con certeza reducir el tamaño del lote y aumentar la periodicidad de entrega nos obliga a mejorar y apoyarnos en otros principios de las metodologías ágiles, casi sin querer:

- Si entregamos una vez al mes, el cliente prueba una vez al mes y cosas más pequeñas, mejorando el roce y *feedback* (que hace el cariño).
- Si poco hemos construido, poco hay que cambiar si no gusta.
- Si tenemos que instalar y probar muy a menudo, probablemente alguien mejorará la calidad, reducirá la burocracia y automatizará (eso esperamos) el proceso para hacerlo porque seguro que sube el estrés.

## Visualizar el alineamiento con directivos

Después de un poco de excitación con la práctica inicial de Penny Game tenemos que vaciar el vaso invitando a los asistentes a abandonar ideas y aportar algunas técnicas nuevas. Seguimos intentado desarrollar la **transparencia**.

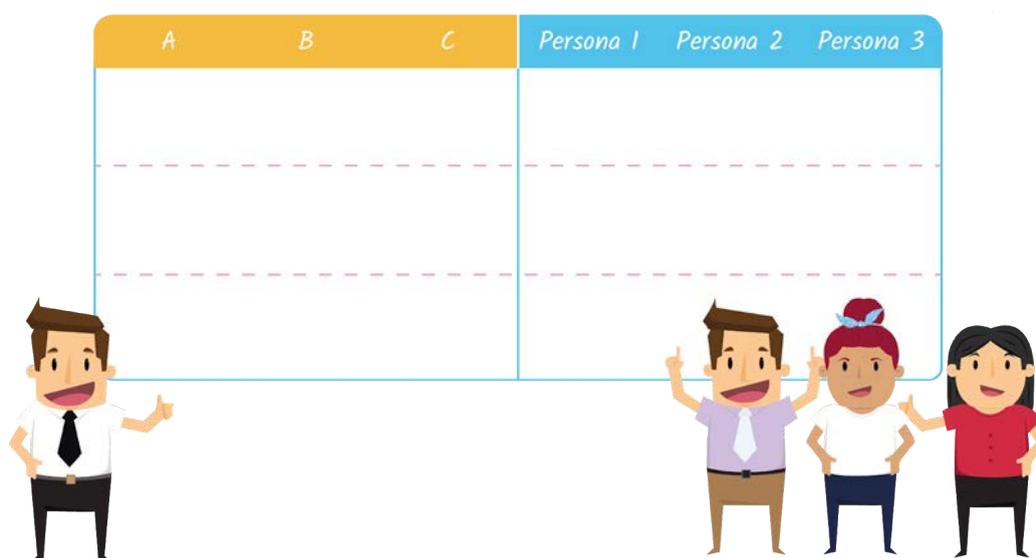
¿Por qué no continuamos la sesión tratando de visualizar el nivel de alineamiento que hay entre los distintos directivos y el director general? ¡Que ellos mismos descubran carencias en asuntos que daban por hechos ciertos!

Imaginad que solicitamos al director general que se ponga de pie y comenzamos (raro que no se preste a jugar). Elegimos a 3 directivos al azar y seguimos estos pasos:

- **Definir prioridades por equipo:** le pido al director general que escriba en

unos *post-its* cuales son las tres cosas más importantes que tienen que hacer cada uno de sus tres directivos (su área se entiende, aunque es mejor no ser muy concretos) para final del mes próximo. Tiene que pegar los *post-its* en la pared.

- **Definir prioridades del responsable:** del mismo modo, pido a esos tres directivos, que escriban en un *post-it* las tres cosas más importantes que tienen que hacer para esa misma fecha, cada cosa en uno. También tienen que pegarlos en la pared cerca de los del director general.
- **Verificar alineamiento:** luego pido al director general que los lea en voz alta y valore el nivel de alineamiento entre lo que él ha escrito y la prioridad que le ha dado y lo que puede ver en los *post-its* de sus subordinados.



(Dibujo de un panel donde el responsable y equipo definan las prioridades por separado).

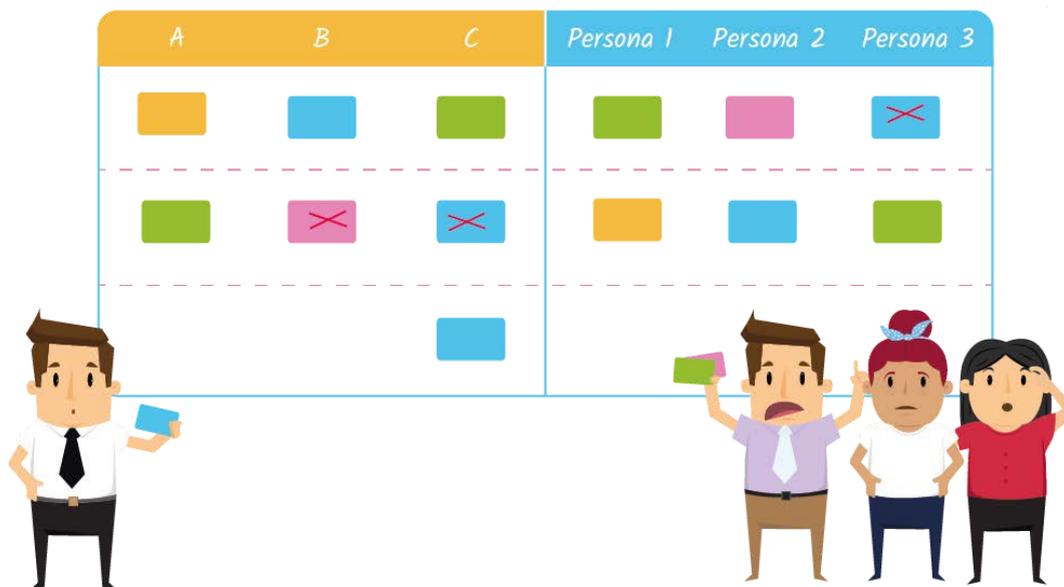
Normalmente encontramos ya varios problemas: en la sala no hay sitio para pegar *post-its* o no pegan bien. Las paredes pueden estar enteladas, puede haber varias capas de cortinas que cubren los cristales e incluso podemos encontrarnos con que el área de compras ha adquirido unos *post-its* baratos que se caen constantemente.

Hay veces que tampoco hay rotuladores o pintan muy mal. Esto ya nos da las pistas de que los espacios posiblemente no sean ideales para labores colaborativas y se deben adaptar, y lo mismo con la política de compras.

Con un par de minutos sobra para hacer el ejercicio. ¿Creéis que coincide lo que ha escrito el director general con lo que han puesto los otros directores? Raramente,

da igual el nivel jerárquico al que lo hagas. Ya sea a nivel departamental o de dirección general. Se puede aplicar en un área de recursos humanos, financiera, legal o de marketing. En cualquier caso difícilmente coincide.

La causa es sencilla, las prioridades no son las mismas para el director general que para sus directores de área. Ni siquiera el nivel de abstracción/profundidad expresado está alineado. Al comparar el resultado el director general, algo frustrado, y hasta sintiéndose culpable, se da cuenta de que hay algo que falla.



(Dibujo representando el desalineamiento de prioridades entre el director general y sus directores).

Adelantando la solución, podremos percibir que sería conveniente que existieran elementos **tangibles compartidos** de coordinación que faciliten que los directivos tengan claras las tareas clave y que sus responsables estuvieran de acuerdo con ellas. Esto fuerza a tener conversaciones productivas sobre el porqué de las cosas, sobre la estrategia y táctica. Hacemos evidente que el jefe debe esas conversaciones a los subordinados si el alineamiento no es aceptable. Paraos un poco en esto que estoy hablando de **invertir el control y potenciar el liderazgo**. El equipo le dice al responsable lo que van a hacer, comprendiendo qué es lo que más valor aporta. Si el responsable no está de acuerdo es que algo no ha hecho bien: faltan cosas por explicar.

En algunos casos los asistentes se empiezan a preocupar o a disculparse porque creen que han hecho algo malo cuando no tiene ningún sentido, sólo es un ejercicio para comprobar el nivel de alineamiento.

Empieza de nuevo a emerger algo importante, el **miedo** a quedar mal. El miedo a

qué pensarán de mí. El miedo a si estoy haciendo bien mi trabajo. Es buen momento para recordar que **los problemas identificados son oportunidades de aprendizaje, no ocasiones para culpabilizar.** La gente tiene mucho miedo a equivocarse o a mostrar sus limitaciones y esto paraliza a muchos equipos. Aparte del miedo otro problema que también hay que considerar, es la soberbia.

Acabamos de hacer evidente, a través de la visualización, problemas de coordinación y de comunicación al nivel más alto (o a cualquier nivel que lo hagamos). Mal va a ir una empresa si no tiene **ciclos de feedback** (retroalimentación) periódicos donde se reflexione sobre cómo se hacen las cosas.

También les entrarán dudas sobre la seguridad emocional del entorno. Sin un entorno protegido pocas sugerencias y aportaciones de valor arriesgadas se van a hacer.

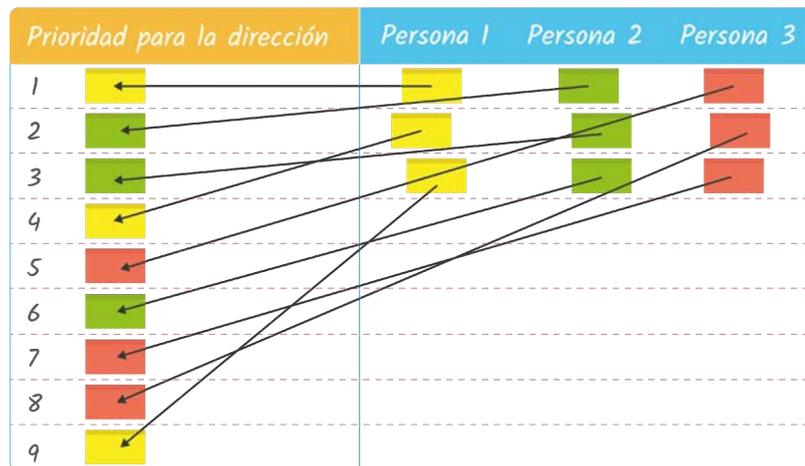
## Medir el alineamiento unificado

Tentando a la suerte en muchos casos, puedo solicitar al director general que se mantenga de pie y que empiece a pasear conmigo según hacemos el siguiente ejercicio, que dé continuidad a la verificación de alineamiento en prioridades. Normalmente no hay problema.

Ahora pido a otros tres directivos cualesquiera, diferentes de los anteriores se entiende, que se levanten y escriban en 3 *post-it* cada uno las tareas que tienen que hacer sus equipos en el plazo de un mes, exactamente igual que los anteriores. Viendo que los otros compañeros directivos se han expuesto, habitualmente se toman un poquito más de tiempo en pensar y escribir. Aparece la prudencia.

Pero ahora, cuando ya tienen la lista de tareas ordenadas por relevancia, les sorprendo con una variación: no quiero que las ordenen por importancia para ellos. Quiero que ordenen los 9 elementos (3 por cada uno) por la importancia que ellos creen que tienen para el director general y la compañía, no para ellos mismos. **Que intenten mirar el todo.**

Muchas veces se quedan ojiláticos. ¡Otra vez una sorpresa! ¿Qué criterios van ellos a seguir para determinar qué es importante transversalmente a los departamentos? ¿Qué nivel de conocimiento tienen para determinar lo que hacen otras áreas y lo que aporta globalmente?



(Esquema representando cómo las prioridades de cada área se mapean a las prioridades globales, siendo los elementos de unas áreas más importantes que otros).

Ahora es momento de hacer nuevas preguntas: ¿aportaría valor que los asistentes hicieran una sesión similar otro día, de pie, en una sala más acorde a las necesidades, con un tiempo limitado y que el director general llegase al final para ver el panel (conjunto de *post-its* priorizados) a los que sus directores hubieran sido capaces de llegar?

Estaremos favoreciendo una comunicación cara a cara con el uso de pizarras y *post-its*. Se empezarán a crear espacios de trabajo compartidos.

Con este ejercicio tan sencillo, sería bastante fácil que los directivos principales mostrasen su nivel de entendimiento de la estrategia de la organización desde la perspectiva del director general y, si no estuvieran de acuerdo con su interpretación, pudieran explicar la suya. Un director general debe asegurarse de que la organización conoce una visión y que la estructura alinea la táctica a la estrategia. Es mejor capacitación y mejora sobre dar órdenes concretas.

Este mismo ejercicio se puede proponer para hacerlo a su vez entre los directivos asistentes y sus equipos y así ayudarles a darse cuenta de que ellos mismos deben conversaciones para trabajar en la misma dirección. Otro principio ágil es: desarrollar el liderazgo a todos los niveles. De este modo, llamemos fractal, se podría conseguir mejorar el alineamiento en muy pocas sesiones.

Una de las frases que más impacto causan en este tipo de sesiones es «una estrategia no comunicada es una estrategia inexistente» (no es mía la frase pero no

recuerdo a quién se la escuché). Visualizar las prioridades a corto plazo parece importante. Si el director general no tiene tiempo para dedicárselo a sus directivos ¿estamos enfocando el problema bien?, ¿otra persona debería tener tiempo para eso?

## Cambiar dinámica de los consejos

Si vamos contando tiempo, ya estaremos al borde de los 30 minutos, si bien no los hemos superado pero, sin darnos cuenta, ya el tiempo no suele ser tan importante. Aun así, hay que ser coherente con el tiempo de sesión que nos hayamos propuesto, hay que advertirles que es la última cosa que les vas a contar.

Si vamos a lo más sencillo, las reuniones de directivos deberían tener una agenda clara, unos tiempos que se cumplan, un moderador que ayude a que fluyan y dejar un acta. La realidad es que si preguntas a mucha gente te dirán que no es así de disciplinada su ejecución. Parece correcto inicialmente **respetar los procesos actuales, roles, responsabilidades y cargos**. Es más, en el caso de un consejo seguro que hay una normativa aplicable.

Aun así, seguro que se pueden hacer mejoras dentro de ese marco. Si hablas con un director general le puedes preguntar: ¿está contento con el modo en que se desarrollan habitualmente estas reuniones?, ¿cómo cree que le gustaría que se desarrollase ese consejo realmente? Es bastante probable que no se lo haya planteado nunca, posiblemente se desarrolla así porque siempre se ha hecho de ese modo. Es también probable que ninguno de los asistentes esté demasiado satisfecho al terminar.

Hay algunas preguntas interesantes: ¿todas las áreas merecen el mismo tiempo?, ¿es un reporte al jefe o es una reunión de coordinación entre compañeros?, ¿colaboran los distintos directivos entre ellos para preparar la reunión, o sus asistentes, o simplemente cada uno hace la guerra por su lado?, ¿hay información previa a la presentación de datos al jefe o es un volumen ingente de documentación, imposible de procesar en tiempo real? Parece lógico **reflexionar periódicamente sobre cómo realizamos el trabajo**.

Con esta pregunta la gente se puede quedar un poco fría. No vale con descubrir que las cosas no están bien si no eres capaz de proporcionar visiones y prácticas alternativas.

Creo que un directivo principalmente necesita tres cosas cuando se reúne con su equipo:

1. **Saber qué hace la gente:** y tener la seguridad que están alineados con los objetivos de la empresa. A este nivel no hace falta mucho detalle. Por tanto, tal vez no tendría mucho sentido que el director hubiera acertado el primer ejercicio sabiendo lo más importante que tiene que hacer su gente.
2. **Saber qué es lo que falla:** lo que no funciona y lo que puede poner en riesgo a la organización, los objetivos o su posición y la de otras partes interesadas a corto o medio plazo. De algún modo, el estudio de problemas tiene que estar priorizado en base al impacto sobre el negocio, no sea que estemos dando importancia a tonterías.
3. **Saber que alguien está trabajando para que aquellas cosas que están mal, evolucionen a un estado favorable:** que sea responsabilidad de alguien con nombre y apellidos. Que alguien haga seguimiento y evitar que, comité tras comité, se realice el mismo reporte de los mismos problemas.



(Dibujo destacando tres elementos: qué hace la gente, qué está mal y quién es el responsable de resolverlo).

Una vez explicado esto, delante de todos los directivos, pregunto al director general si no le gustaría que el comité se pareciera más a eso.

Parece razonable que haya un primer turno (**reducir el tamaño de lote**) con un

*time-boxing* claro: 5 minutos por asistente y ni un segundo turno más, para hacer ese resumen y luego profundizar en aquello que sea de más interés. Nadie me ha dicho todavía que no prefiere esta aproximación. Siempre puede ser una mezcla entre lo que se hace y una nueva proposición **empezando desde donde se está**.

Es un buen momento para recordar que la gente normalmente quiere recetas fáciles de comprar y no se para tanto a profundizar en lo que hay por debajo.

Alguien simple se puede quedar únicamente con las prácticas, las reuniones y los *post-its* en las paredes, cuando lo importante es el fondo: **generar conversaciones útiles, visualizar elementos claves, mejorar el alineamiento, invertir el control, trabajar la transparencia, eliminar el miedo, adaptar los espacios, plantear cambiar cosas que parecen escritas en piedra, etc.**

Espero que hasta hayáis podido leer entre líneas y entender que lo más importante es conseguir algo de crédito sin tratar de ser demasiado exhaustivos o precisos.

Se puede hablar de los principios y valores de las metodologías ágiles sin siquiera mencionarlas explícitamente, podemos ir creando un lenguaje e ideario común que acelere la curva de aprendizaje en contactos futuros con esos conceptos.

Ganada la atención de los que tienen que marcar el camino, ya tendremos algo adelantado o, potencialmente, menos trabas en las ruedas.

# Fin del primer asalto

Hay muchas más técnicas sencillas que pueden ser muy útiles para introducir otras ideas a directivos, aunque hay un dicho que hay que aplicar: **lo bueno si breve, dos veces bueno.**

autentia

## Formación: Visual Management

Comprende como el *Visual Management* permite:

- Democratizar el conocimiento.
- Facilitar el proceso cognitivo.
- Contribuir a la coordinación, organización, transparencia, visibilidad y comunicación de la salud del equipo y del producto.

Familiarízate con las herramientas para hacer posible este proceso desde la concepción de la idea hasta la ejecución y entrega del producto.

#coaching



(Dibujo de ficha resumen de gestión visual).

Si has sido suficientemente hábil en un plazo corto y el horno está para bollos, es posible que hayas ayudado a sembrar un poquito inquietudes y removido conciencias que te den crédito para unas sesiones de trabajo adicionales y/o plantear iniciativas de cambio en la organización.

Siempre se puede decir que, «si esto os ha gustado, ya entendéis por qué los equipos pueden sacar partido a Scrum, Kanban, XP, etc.».

No hay dos organizaciones iguales, ni en el mismo sector, ni las recetas que funcionan con una lo hacen con otra. Si tienes varios hijos sabes que lo que te funciona con uno no te funciona con otro. Normalmente lo más conveniente para seguir es proponer impartir una charla corta a otros niveles para intentar buscar más adeptos o enrollar a los ya iniciados. En mi caso propongo charlas muy cortas de 2-3 horas.

Un paso también razonable sería realizar unas sesiones de diagnóstico para analizar con más tiempo una organización y sugerir medidas específicas para ellas, aunque esto suele oler a auditoría y la gente huye de sentirse evaluada.

Da igual lo grande que sea la compañía o si ya han iniciado acciones de cara a implantar metodologías ágiles, lo importante es tener un punto o grieta del que tirar del hilo y básicamente estudiando 2 o 3 proyectos, que la propia organización sepa que tienen distintos problemas y niveles de madurez organizativa, salen la mayoría de las piedras gordas sobre las que trabajar. Ya sabes eso de Pareto, el 20-80, con el 20% del tiempo sacas el 80% de los problemas graves.

Voy a enumerar alguno de los posibles problemas comunes en las organizaciones porque, aunque mucha gente piensa que su organización es única, los conflictos suelen ser parecidos:

- Los objetivos de la empresa se cuentan a los directivos de primer orden pero no se hacen visibles para toda la organización.
- Esos objetivos son principalmente financieros y continuistas que no invitan a asumir riesgos o innovar.
- No existe un porfolio claro de proyectos alineados a los objetivos.
- Como no se puede medir financieramente el éxito de algunas iniciativas, que podrían ser interesantes, no se empiezan y se pierde gran parte de la intuición que tenían los fundadores de la organización, que tomaban buenas decisiones sin tantos datos.
- No existen procesos ni herramientas para que los empleados se salten las jerarquías y aporten ideas desde cualquier nivel.
- Los proyectos tienen dimensiones muy grandes y no está correctamente diferenciado lo que es vital (ese producto mínimo viable) de lo accesorio para la siguiente entrega.
- La dirección cambia de opinión sobre lo que es prioritario en base a quien más grita.
- La organización está basada en heroicidades (mal entendidas) de unos pocos que trabajan incansablemente sobre el fuego de turno.
- Los equipos reciben peticiones de más de un sitio y por distintos canales, por lo que siempre decepcionan a alguien.
- No están claras las prioridades globales y se dedica tiempo a cosas sin gran importancia colectiva pero sí de intereses personales de personas con autoridad.

- Se prioriza el interés particular de un área a la velocidad del flujo de entrega de valor a clientes.
- Los responsables asignan el trabajo mascado a los subordinados impidiendo desarrollar el conocimiento y responsabilidad.
- El nivel de calidad no se considera vital en todas las fases del trabajo, deprimiendo a la gente celosa de trabajar bien.
- No hay tiempo para mejorar la calidad ni para formación porque entregar es prioritario.
- Las personas no han rotado en años por lo que hay muchos nichos de conocimiento, dependencias de personas clave y reinos de taifas.
- Hay enchufes, amiguismos y personas poco competentes en puestos de responsabilidad. También en otros puestos.
- Muchos mandos intermedios se vuelven prepotentes maltratando a proveedores y subordinados.
- Buenos técnicos, tanto internos como externos, se extralimitan (gritos, malos modos, etc.) considerándose imprescindibles por sus habilidades.
- Se enmascara la incompetencia de gente simpática y poco productiva, por parte de los compañeros.
- No se gestiona explícitamente el conocimiento ni se adquiere y extiende de un modo planificado.
- Se admiten comportamientos no aceptables de comunicación violenta y hasta abuso.
- Las dependencias e impedimentos entre equipos no se visualizan ni gestionan adecuadamente.
- Los profesionales más inquietos dejan la compañía quedando los más conservadores y clásicos o inmovilistas, funcionando los departamentos a modo de cementerios de elefantes.
- Los portadores de malas noticias son arrinconados en favor de los más complacientes con los jefes.
- Las organizaciones no son elásticas, no pueden asumir más trabajo con facilidad en momentos clave por no tener una buena política de proveedores.
- Hay una adicción a la adrenalina por parte de mandos intermedios y oficinas de proyecto que hacen un fuego de cada pequeño problema para sentirse útiles y vender su aporte.
- Se crean tensiones entre compañeros por no entender el trabajo, la complejidad y valor que se aporta.
- Hay una obsesión con contratar barato y conseguir más por menos.
- No se empodera a los equipos ni se les dota de capacidades de autoorganización.

- Los técnicos se obsesionan por la calidad y la innovación desmedida entregando un valor escaso.
- Se infantilizan los entornos de trabajo apelando a retener el personal de mayor talento.

Bueno, y lindezas similares. Y ¿quién le pone el collar al gato?, ¿quién empieza a tirar del hilo?, ¿quién gana crédito o espacio para el cambio? Por desgracia casi nadie es profeta en su tierra y se escucha más al de fuera que al de dentro, que ya tiene quemada su capacidad de impactar.

## **Pasos para cambiar una empresa**

Siendo sensatos, que no siempre es el caso, los pasos para el cambio no parecen tan complicados, aunque llevarlos a cabo sí que lo es:

- Lo primero que hay que hacer es marcarse como objetivo, desde la dirección de la empresa para tener fuerza, querer cambiar realmente de un modo profundo. Por tanto hay que invertir y desordenar para dejar espacio para un nuevo orden.
- Deberemos proponer unos objetivos claros de mejora. Intentar tomar datos al principio, no vaya a ser que dentro de 2 años te pregunten cómo hemos mejorado y no sepas ni de lo que te están hablando.
- Habrá que fijarse un modelo de referencia, no ir sin rumbo. Pero ojo porque debemos interiorizar que copiar la foto final del presunto modelo organizativo de otra empresa sin tener su proceso de aprendizaje no va a funcionar.
- Tendremos que hacer un experimento contenido: primero intentar el cambio en una parte de la empresa y ver qué tal nos sale, para luego ir extendiéndolo si va bien. Puede estar bien hasta para darse cuenta de que merece la pena crear otras estructuras paralelas porque va a ser imposible cambiar lo que existe en un plazo y coste razonable.
- Sería recomendable contar con gente que ya haya recorrido parte de ese camino orientado al cambio, tanto empleados como consultores.. Empujar una transformación desgasta mucho y no parece mala idea que sea un externo el que asuma parte de la carga y luego se vaya.

- Habrá que considerar que hasta que nos equivoquemos unas cuantas veces, como les pasaría a las otras empresas, a esas a las que nos gustaría parecernos, no habremos adquirido las capacidades que nos den oportunidades de brillar. Tampoco pasemos al lado contrario idolatrando tanto el fracaso.
- Tras algún tiempo, esperaremos habernos acercado algo más a los resultados que queríamos (para eso hay que tener un objetivo de partida) y deberemos plantear la siguiente vuelta de tuerca. Cualquier otra cosa serían recetas milagrosas difíciles de creer.

Según avancemos aprenderemos técnicas que nos pueden ayudar, sin prisa pero sin pausa, en la mejora continua. Mejorar no es un trayecto fijo de A a B, es un camino sin fin y desviaciones y si te relajas, puedes dar pasos atrás.

# **Capítulo 3 Trabajo de campo con directivos: definiendo objetivos y acciones**

# Profundizando con los departamentos

A estas alturas de la extensión de las metodologías ágiles por el mercado, lo habitual suele ser que en una organización algunos equipos técnicos estén ya iniciados y trabajando con Scrum o Kanban (mejor o peor entendidos y aplicados) y esperemos que consideren imprescindible usar prácticas de XP. Por desgracia, nos podemos encontrar con una separación departamental marcada por sus áreas de negocio, por lo que no seremos muy ágiles que digamos.

Además, casi seguro que a negocio muchas de las prácticas de esas metodologías, por ahora, les pillarán lejos, porque ni trabajarán con tecnología ni se organizarán en base a proyectos a medio o largo plazo sino que trabajan en base a muchas tareas pequeñas recurrentes (pensad en un departamento financiero obsesionado por los cierres mensuales de multitud de empresas del grupo). Puede que incluso, únicamente realicen labores de coordinación y reporte, como pueden ser oficinas de proyecto o mandos intermedios en grandes jerarquías. ¿Qué les proponemos para que globalmente se alineen con el cambio cultural que suponen los modelos ágiles?

Iniciados o no, si hemos ganado crédito, ¿podemos conseguir que algunas prácticas mejoren en el día a día de cualquier departamento al tiempo que nos esforzamos en transmitir principios y valores? Seguro que algo podemos conseguir.

Algunas de las claves pueden ser demostrar el valor de la gestión visual y la utilización de paneles. También se puede incidir en la **co creación de objetivos, fomentar el liderazgo a todos los niveles, mejorar la comunicación y comprensión del entorno de trabajo y optimizar el aprendizaje.**

¿Por dónde podríamos tirar del hilo para empezar a ayudarles a aplicar conceptos ágiles más globalmente y favorecer la integración de responsabilidades y personas? La verdad es que da un poquito igual porque cada una de las áreas tiene su importancia e influencia:

- Uno de los departamentos más importantes para la transformación es recursos humanos, o como lo llamemos ahora: talento, personas, etc. La razón es sencilla, son transversales a la organización, están cerca de la dirección, ayudan a definir los planes de carrera y gestionan los presupuestos de

formación. Suelen ser los primeros permeables a esto de «individuos e interacciones» por su base formativa normalmente, en psicología.

- Otro departamento clave es compras, que se encarga de elegir a los proveedores y los modelos de adquisiciones. A estos les aplica más «colaboración con el cliente respecto a negociación contractual». Pueden ser duros oponentes aunque hay veces que te sorprenden promoviendo otros modelos de más recorrido.
- Sin convencer a los que organizan las inversiones económicas, al área financiera, no vamos a conseguir mucho. El punto de negociación contractual va a ser clave.
- Las áreas de control de gestión y oficinas técnicas se encargan de la eficiencia operativa (y muchas veces, simplemente de apretar a los de abajo exigiendo constantemente datos para estadísticas vanidosas de cumplimiento de planes). Tienen que olvidarse por algún tiempo de los modelos antiguos de productividad que imponen y empezar a verse a sí mismos como contribuidores a la ejecución del trabajo y a la coordinación entre equipos. La respuesta ante el cambio les suele costar y les gusta la documentación extensiva. Empezado el cambio, la mejora de la transparencia les encanta.
- Marketing y comercial son dos departamentos con mucha presión por resultados y generadores de multitud de proyectos. Suelen ser muy creativos pero poco disciplinados y concretos. Siempre tienen mucha prisa, marean con cambios de prioridad y no controlan las ganas de hacer más de lo que se puede a un ritmo sostenible. Suelen ser los instigadores de abandonar la calidad a favor del cortoplacismo de los resultados. Suelen quejarse de problemas que ellos mismos crean. Compran fácilmente lo de ver el producto funcionando y la respuesta ante el cambio.
- Legal tiene cientos de asuntos abiertos que salen como setas y casi siempre con prisas. La negociación contractual es lo suyo.

Por tanto, vamos a tratar de hacer que estos grupos sientan que pueden aplicar algunos conceptos asociados a metodologías ágiles en su día a día, un poco más allá de los vistos en una sesión corta.

Hay preguntas comunes a todas las áreas: ¿Tenemos claros los objetivos de la organización o particulares de cada área? ¿Cómo vamos a satisfacer al cliente mediante una entrega temprana y continua de valor si no somos capaces de identificar los objetivos de una empresa? ¿Podemos ayudar a que se definan, visualicen, interioricen y compartan los objetivos de un modo más eficiente? Claro, siguiendo los mismos principios que hemos expuesto hasta ahora.

Adicionalmente, os adelanto que un coach ágil se especializa en dominios de experiencia y uno de ellos es el de negocio, por lo que la persona que realice este trabajo debería tener cierta experiencia, afinidad y capacidad de facilitación para el gobierno de los objetivos.

## La importancia de las anclas mentales

Partamos de uno de los primeros puntos que enumeraba como problemas comunes en las organizaciones: «Los objetivos de la empresa se tienen presentes entre los directivos de primer orden pero no forman parte del día a día ni se hacen visibles al resto de la organización».

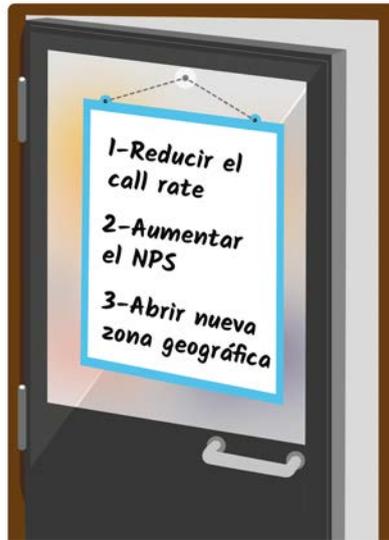
Nos tendríamos que hacer algunas preguntas: ¿la gente los siente como algo suyo?, ¿han ayudado a elaborarlos o les han caído sin contexto?, ¿los ven como palancas para la mejora continua o simplemente como mecanismos de control y presión (u opresión)?

Algunos objetivos de la compañía (por lo menos los objetivos que no fueran secretos, si los hay) tendrían que recordarse a menudo o ponerlos a mano. Podrían estar escritos en un sitio donde todo el mundo los pueda ver: exagerando, ¡que se tengan que chocar con ellos a diario!

En las empresas suele haber un problema extendido y es que habitualmente no compartimos imágenes comunes que nos permitan **anclar** pensamientos.

Me explico, veréis la importancia de las imágenes. Suelo hacer un ejercicio para demostrar el efecto:

- Elijo a una persona al azar y le pregunto dónde fue de vacaciones hace 3 años.
- Normalmente, a menos que siempre vaya al mismo sitio, le cuesta contestar y duda si la respuesta que me da es de un destino de hace 3 ó 4 años.
- Del mismo modo, le pido a cualquiera de los asistentes que recupere una foto aleatoria de hace 4 años y que me explique el contexto.
- Es relativamente fácil que recuerde multitud de detalles a su alrededor: quién tomó la foto, a dónde iban, de dónde venían, etc.



(Dibujo: En la puerta de entrada un cartel con objetivos en letras gigantes: 1 - Reducir call rate. 2 - Aumentar el NPS. 3 - Abrir nueva zona geográfica).

Ahora bien, cuando preguntamos a los directivos de una empresa cuáles son las imágenes a las que recurren cuando se explican, se quedan confundidos. ¿Un esquema, un diagrama, una presentación, un vídeo?, ¿qué? Cuando les preguntas: ¿cuál es la imagen y experiencia que quieren que los equipos recuerden?, se quedan todavía más mosqueados.

En una ocasión, en clase en una escuela de negocio, un alumno me giró su portátil mostrándome los objetivos de la empresa como fondo de pantalla corporativo, lo cual no me pareció ninguna mala idea.

## Formalizando los objetivos

En grandes organizaciones habrá una jerarquía de objetivos y KPIs (indicadores clave de rendimiento). Un ejemplo: en una empresa de venta de vehículos el objetivo de crecimiento en ventas puede ser del 3% en el mercado español, pero en la división de híbridos el objetivo de crecimiento es de un 10% y en la de diésel un 2%, que relacionado con las unidades vendidas de cada tipo consigue ese 3% global.

Es más, casi seguro que cada división tendrá un margen distinto y contribuiría a beneficios de un modo diferente. Lo normal en una empresa es que si no se vigilan los números, unas divisiones fagociten los beneficios que generan las otras o que se escondan las ineficacias por un exceso de financiación (de ahí la necesidad de establecer controles a la gestión).

Superado un tamaño de organización, no tener objetivos concretos no parece muy razonable. Tener demasiados parece inadecuado, ya que dispersa el foco y seguimiento, principalmente si se parte de una base en la que no se tenían ningunos.

La dinámica de trabajo con los directivos puede ser la misma ya enumerada: que un responsable, a cualquier nivel, y sus subordinados, definan por separado, con *post-its*, los objetivos y KPIs de cabeza, a ver qué sale ¿creéis que la gente lo tendrá claro?

De todas las veces que he hecho este ejercicio, nunca ha habido un alineamiento inicial grande. Por lo tanto los asistentes se quedan otra vez fastidiados: ¿cómo van a hacer bien el trabajo si está tan poco interiorizado hacia dónde se quiere ir o por qué se toman las decisiones? Si ellos mismos ya no lo tienen claro ¿qué estará pasando aguas abajo en la organización?

Es más, aunque estuvieran definidos y algo alineados no es mala idea haberlos reformulado juntos construyendo un panel visual, de recuerdo, como con las vacunas, para que nos anclemos fácilmente a la sesión donde se repasaron.



(Imagen de plantilla de objetivos y KPIs categorizados por obligatorios y opcionales).

Es divertido comprobar en sesiones con directivos de empresas tradicionales, muy conservadores, que en cuanto un área de negocio tiene problemas de rentabilidad, los financieros se obsesionan por la optimización operativa y la

reducción de gastos. Aparte de que eso siempre debería ser vital, los comerciales y expertos en marketing insisten en tratar de aumentar ventas para diluir esos costes. La pelea está servida y los desalineamientos se hacen patentes entre lo que había en la presentación estratégica a principio de año y la realidad en la mente de cada uno.

## Contrastando con la realidad

He pedido a amigos empresarios que me manden los objetivos principales de sus empresas, en base a esta plantilla, para este año, a modo de experimento real.

Y, como era de esperar, me han contestado con respuestas muy dispares:

- Algunas pequeñas organizaciones o autoempleados que no tienen alta capacitación empresarial hacen pocas cosas de éstas e incluso lo consideran tonterías.
- Otros son conscientes de que les falta formación y dedicación en estos asuntos y me han agradecido sugerirles el esfuerzo y que invirtamos un rato haciéndolo en su empresa, aportando una visión externa. Hay veces que el día a día te puede o simplemente nunca has adquirido este conocimiento. Es más, en empresas no muy grandes, las figuras o parámetros relevantes se pueden llevar casi en la cabeza.
- Los que trabajan en empresas más grandes, o tienen formación empresarial más formal, me han pasado abundante información sobre sus sesiones. Las realizan al menos una vez al año y me han insistido en la necesidad de trabajar con presupuestos cerrados por área y partida, con seguimientos a muy corto plazo, tal vez con exceso de foco financiero. Un problema de muchos directivos es que como vienen de ese mundo, en vez de estar comiendo con clientes o planificando la estrategia o el marketing, dedican el día a idear nuevos cálculos y controles.
- Los más avanzados utilizan técnicas como el Balanced Scorecard (o cuadro de mando integral balanceado) donde se contemplan la perspectiva financiera, de cliente, de procesos y de aprendizaje/crecimiento. Obviamente denota madurez.

Para generar ejemplos para el libro, me he puesto a hacerlo yo mismo y me ha salido este resultado, donde en una primera columna enumero los objetivos y en una segunda, los indicadores (algunos serán relativos entre años) a obtener:

<i>Objetivos de dirección</i>	<i>Iniciativas/KPIs</i>
① <i>Asegurarnos de que entregamos valor diferencial a clientes.</i>	<i>Revisión de implicación. Rotación.</i>
② <i>Evitar concentración, tener opciones.</i>	<i>% facturación. Nuevos contactos.</i>
③ <i>Retener al equipo actual.</i>	<i>Feedback salida. Análisis satisfacción.</i>
④ <i>Conseguir nuevos compañeros.</i>	<i>Análisis fuentes. Presencia en eventos.</i>
⑤ <i>Gobernar el conocimiento.</i>	<i>Tutoriales. Charlas internas.</i>

(Imagen con los objetivos e indicadores).

Detallo un poquito más los objetivos:

- **Nos aseguramos de que damos un valor diferencial a los clientes:** revisamos nuestra implicación en los problemas del cliente y no nos dejamos contaminar por el entorno.
- **Evitamos concentración:** comprobamos el porcentaje de facturación que representa cada cliente. Sacamos métricas de número de ofertas a nuevos clientes para evitar acomodarnos.
- **Retenemos al equipo actual:** obtenemos feedback del motivo de salida de la empresa. Medimos la evolución de satisfacción de empleados.
- **Conseguimos nuevos compañeros:** medimos las fuentes de nuevos compañeros para saber dónde incidir (universidades, institutos, conferencias, etc.). Mantenemos y ampliamos la presencia en eventos del sector, sin parecer una empresa de medios, recalando que somos programadores.
- **Gobernamos el conocimiento:** incrementamos el número de tutoriales compartidos y charlas internas.

Mantener los indicadores económicos ordenados es algo intrínseco en una empresa. Hay que verificar constantemente figuras importantes (facturación, gastos, ocupación, beneficio y ratios financieros como días de cobro y pago, apalancamiento, etc.) porque antes que nada está la sostenibilidad del modelo.

Es más, es fácil y conveniente contrastar periódicamente estos indicadores o ratios con el sector o competencia comprando informes públicos, por ejemplo en [www.einforma.com](http://www.einforma.com), donde puedes fácilmente comprobar cómo te ven (importante para refinanciar deuda).

La lista de objetivos clásica de una empresa con foco financiero, donde lo importante son los ingresos venideros (forecast), se podría parecer mucho a esto:

- **Mantener el EBITDA y el beneficio neto:** beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Recordad que el valor de venta de una empresa se suele medir como un multiplicador directo de estos datos (también se calcula por flujos libre de caja).
- **Tener un crecimiento en ventas:** aumento de la cifra de negocio.
- **Expandirse a otros mercados o segmentos:** que es más de lo mismo pero también es relevante para reducir el «riesgo país».
- **Mejorar la satisfacción de cliente y su ratio de pérdida:** Churn rate (tasa de pérdida de clientes), NPS (Net Promoter Score o tasa de recomendación de un cliente o empleado de la empresa y sus servicios o productos).
- **Mejorar el ratio de rentabilidad por cliente o proyecto:** quitarse clientes deficitarios.

Otra cuestión importante aquí es: ¿el modo de preguntar no condiciona un poquito el simplismo de la respuesta? Esto podría ser un sesgo de encuadre.

**Sesgos Cognitivos - Selección de Sesgos II**
**autentia**

<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <span><b>EFEECTO DE SOBREATRIBUCIÓN</b></span> </div> <p>Es la <b>tendencia a sobredimensionar los motivos personales internos a la hora de explicar un comportamiento observado en otras personas</b>, dando poco peso por el contrario a motivos externos como el rol o la situación, para este mismo comportamiento.</p> <p>Cuando las personas piensan sobre sí mismas atribuyen su éxito a una cualidad personal interna (inteligencia, bondad, fuerza...) y sus fracasos a circunstancias externas (mala suerte, desventaja, manías...). Cuando la gente piensa en otros, atribuyen los aciertos de los demás a circunstancias externas (tuvo suerte, tuvo ventaja) y los fallos a debilidades o características internas (tiene mucho carácter, él no es suficientemente fuerte, inteligente).</p> </div>	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <span><b>MALDICIÓN DEL CONOCIMIENTO</b></span> </div> <p>Se produce cuando un individuo, en comunicación con otras personas, sin saberlo, supone que los otros tienen los antecedentes necesarios para entender lo que dice.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Cuando hablas utilizando tu jerga laboral, el receptor puede no estar familiarizado con esas palabras. Habla a tu madre en términos de métodos, arrays o merges, probablemente, no te entienda.</p> </div>
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <span><b>EFEECTO DE ENCUADRE</b></span> </div> <p>Es la <b>tendencia a alterar las decisiones según sea presentada una misma opción</b>. En concreto, las personas tienden a seleccionar opciones, dependiendo de si la cuestión está enmarcada para concentrarse en las pérdidas o en las ganancias.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Un virus se ha expandido entre una pequeña población, como médico tienes 2 opciones: A) Salvar a 200 personas con las vacunas disponibles, o bien B) Usar un medicamento experimental que asegura 1/3 de la supervivencia de un grupo de 600 personas. La mayoría eligió A, la perspectiva de salvar seguro 200 vidas es más atractiva que la B con el mismo valor esperado.</p> </div>	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <span><b>SESGO DE RETROSPECTIVA</b></span> </div> <p>Es la <b>tendencia a recordar las decisiones propias como mejores de lo que realmente fueron</b>.</p> <p>Ocurre también cuando los individuos, una vez que conocen el resultado final, modifican su recuerdo al pensar que siempre supieron lo que iba a ocurrir. Esto se observa fácilmente cuando se registran las predicciones de los individuos, y se da cuenta de que objetivamente nadie había acertado el resultado antes de conocerlo.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Este sesgo está muy presente especialmente en historiadores cuando describen el resultado de una batalla y en el sistema jurídico cuando se imputa una responsabilidad.</p> </div>

(Imagen de fichas de sesgos incluyendo encuadre).

Si dentro de los objetivos de las compañías, normalmente hay indicadores financieros de estabilidad y crecimiento, esto difícilmente va a contribuir a asumir riesgos e invertir.

Un buen indicador que deberían tener las empresas es la relación entre horas que dedicamos a producir y horas que trabajamos para la propia organización y sus miedos. Os pongo un ejemplo: ¿sabéis cuánto cuesta hacer cada una de esas miles de presentaciones de cientos de hojas que se hacen cada año y que no se lee casi nadie, al menos en detalle? ¿Sabéis el ratio entre los salarios de gente que se dedica a producir y los que se dedican a organizar? Os voy a invitar a que ayudéis a que las empresas dejen de dedicar tantos recursos para ellas mismas y que se dediquen esos recursos a vender o a atender mejor a los clientes.

Está por lo tanto claro que es importante tener en la cabeza unos objetivos sensatos (tanto financieros como de innovación), verbalizarlos, crear anclas para recordarlos y asegurarnos que no solamente son continuistas. También debemos plantearnos el coste de medir esos objetivos y los recursos empleados.

No parecería mala idea hacer estas sesiones específicas de definición o revisión en las organizaciones, fundamentalmente si las dirigen financieros.

## **Asegurarnos de que los objetivos importan**

Parece poco probable que para los colaboradores (término preferible a trabajadores) de una compañía, estos objetivos empresariales les resulten muy motivantes.

Aunque hay gente que no se puede plantear pensar en motivaciones por tener una posición poco favorable (situación precaria o trabajo mecánico no pudiendo optar a otro), en las profesiones intelectuales, en puestos altamente demandados, la motivación es vital para la retención del talento.

Hay muchos tipos de personas y la mayoría buscan algo más en la vida que hacer ricos a otros. ¿A ti personalmente te llamaría la atención que el objetivo último de una empresa sea simplemente hacer ganar a los socios o directivos más dinero del que ya ganan? Ni siquiera ganar un salario cada vez más alto por el camino parece un factor motivador sostenible en el tiempo, por lo menos para unos pocos que miran más allá del dinero.

El salario es un factor de higiene: si no llego a una cantidad no puedo vivir y estoy enfadado con el mundo, si supero una cantidad, más dinero no me invita a esforzarme más porque tal vez ya quiero otras cosas como tiempo de ocio de calidad

(familia, deporte, etc.) o mayor sentimiento de autorrealización o trascendencia (dejar un legado al mundo). No está de más recordar una frase de Will Smith en la película *En busca de la Felicidad*: «Gastamos dinero en cosas que no necesitamos para impresionar a gente a la que no le importamos».

Parece razonable pensar que para muchos es relevante sentirse parte de algo. En una empresa podría haber unos principios y/o fundamentos y/o valores a los que los compañeros se quieran adscribir: ¡esto es imposible disimularlo!

Como muestra, nosotros decidimos hace años, como técnicos insatisfechos, construir una empresa en la que le gustase trabajar a un profesional cualificado del mundo del desarrollo de software. Donde pudiéramos compartir momentos satisfactorios con gente similar y no sólo trabajando, sino con otras actividades: deporte, fotografía, vacaciones, etc. Donde demostrásemos que otro tipo de sector era posible y donde desarrolladores/arquitectos de software de más de 40, 50 o 60 años fueran ampliamente demandados realizando labores técnicas de campo y ayudando a que quien se relacione con nosotros trabaje mejor (en muchos casos siendo molestos desde el aporte). Nos planteamos no hacer proyectos con los que no estuviéramos de acuerdo, como los que a veces nos han venido a proponer (moralmente inaceptables bajo nuestros parámetros relacionados con prostitución, homeopatía engañosa o fomento de la ludopatía).

Aseguraos de que cuando una organización establece unos objetivos estos merecen la pena porque dejan algún legado y te guían a 30 o 40 años vista.

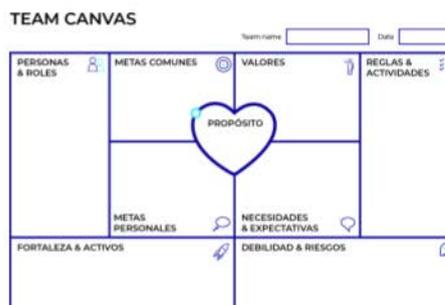
Hay veces que las empresas no tienen unos objetivos muy claros o definidos, ni siquiera las personas están alineadas con ellos, pero aun así encuentran objetivos locales con los que encontrar la motivación: en la guerra un soldado lucha por sus compañeros más que por sus generales o por lo justa que crea que es la guerra. El buen ambiente entre compañeros y los retos comunes ayudan al buen desempeño.

Hay un panel llamado *Team Canvas* que puede ayudar a que un equipo se inspeccione en algunas dimensiones: metas comunes, personales, propósitos, valores, necesidades, reglas, etc. No parece mala idea gastar algo de tiempo de un modo estructurado en verbalizar nuestra identidad como grupo.

## Sesión: Construcción Team Canvas

Participa junto con tu equipo en la construcción del *Team Canvas*, una herramienta visual que expone lo relativo a:

- Personas y roles.
- Metas comunes.
- Metas personales.
- Propósito.
- Valores.
- Fortaleza y activos.
- Debilidad y riesgos.
- Necesidades y expectativas.
- Reglas y actividades.



<https://management30.com/practice/meddiers/>

#coaching

#negocio

(Imagen que sugiere una sesión de trabajo donde un equipo ponga en común metas, propósito, valores, fortalezas, riesgos, necesidades, reglas, etc.).

Podríamos descomponer los trabajadores en dos tipos: los **vocacionales** (lo que hacen da sentido a su vida) y los **pragmáticos** (trabajan para ganar dinero). El impacto de usar este panel o gastar tiempo en estas sesiones será distinto en cada grupo:

- Si haces este Team Canvas con vocacionales en un proyecto de interés vital para ellos (aprenden, tienen buenas condiciones, empujan a un bien superior, etc.) les puede estimular y enfocar.
- Si trabajas con pragmáticos, y/o el entorno es una porquería, lo mismo te lo tiran a la cara y te dicen que te dejes de tonterías y que les enseñes las técnicas de programación aplicables a su trabajo y cambies a los torpes por gente más competente.

En cada equipo habrá una proporción de vocacionales y pragmáticos por lo que tampoco te dejes influenciar demasiado por la «verdad» de cada grupo. Cada persona interpreta la «realidad» de un modo, en base a sus filtros, traumas y sesgos.

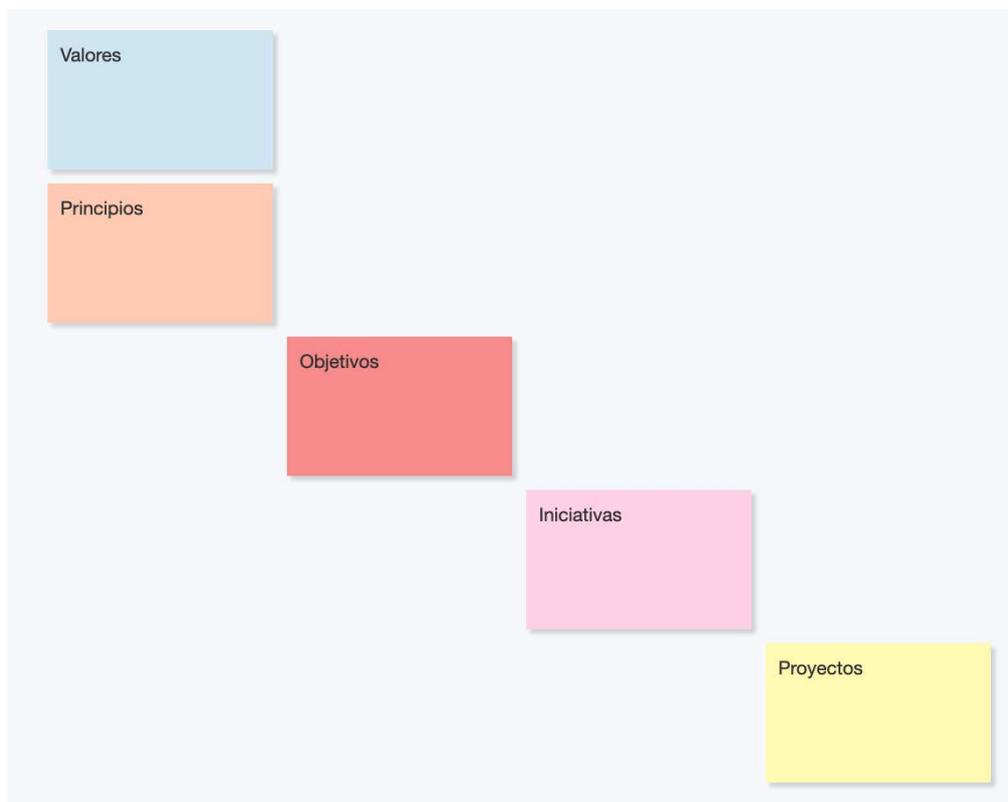
Insisto en que no parece entonces descabellado revisar la categoría de los objetivos.

# Construir una arquitectura de la información

Por lo que vamos viendo, en una organización parecería recomendable que estén definidos unos principios, valores y un objetivo último anterior a los **objetivos** anuales y financieros/operativos.

Habrán objetivos en distintos departamentos subordinados a otros de entidad superior e indicadores numéricos. Para conseguir esos objetivos se tendrán que proponer un conjunto limitado de **iniciativas** que dé lugar a un conjunto de **proyectos**.

Parece que tiene que haber una **arquitectura de la información** que más o menos deberá ser entendida por todos y cuando reportemos o cambiemos prioridades sea relativamente sencillo explicarlo en base a un modelo de información medianamente estable.



(Imagen de CardboardIT representando una jerarquía de información: Valores, principios, objetivos, iniciativa y proyectos).

Estamos hablando de una arquitectura de información y de un portfolio visualizado por todas las partes involucradas. Parece que tenga sentido que una de las primeras actividades que se puede proponer a la hora de implantar un modelo más ágil sea conseguir visualizar esta información: **principios, valores, objetivos, iniciativas y proyectos.**

Recordad que esto no es un fin en sí mismo y que no hay que convertirlo en una tarea titánica donde absolutamente todo esté reflejado, que somos mucho de pasarnos de un extremo al otro. Por favor, las herramientas tienen que ser útiles para los objetivos, no suponer lastres o cadenas.

Esto de definir objetivos, portfolio, etc., alguien puede decir que ya se hace en muchos sitios desde hace años, mejor que peor. Seguro, o ¡eso espero!

Pero lo que podemos intentar mejorar, si procede, es el modo: **co creación, reflexión, empoderamiento del equipo, búsqueda de liderazgo a todos los niveles, visualización, políticas explícitas, mejora colaborativa, bucles de feedback, etc.**

Aquí pueden venir ahora las dudas, principalmente en empresas con mentalidades más clásicas, relacionadas con la confidencialidad y transparencia: contar demasiado a los empleados y la posibilidad de que se filtre la estrategia a la competencia. Si hay iniciativas estratégicas secretas esas pueden seguir siendo secretas. Pero vamos, ahora mismo a la velocidad que se mueve el mundo, normalmente es más importante la capacidad de llevar a cabo las ideas que las ideas en sí.

En casos normales, creo que la gente no está tan atenta a lo que hacemos como podrías pensar. E incluso, no tiene el contexto ni la información detallada para valorarlo en conjunto: ¡no entremos en paranoias! Además, arrancar proyectos o empresas a partir de una idea requiere un **liderazgo comprometido** muy difícil de encontrar. Hasta internamente será difícil tener éxito si no contamos con personas especiales.

## Centrar acciones alrededor del cliente

Uno de los aspectos fundamentales de los modelos ágiles es la co creación. Si la gente se siente partícipe de la estrategia y de la definición de la táctica a nivel departamental o personal, podemos sospechar que se sientan más involucrados y motivados en su trabajo.

A veces sugiero partir de un *User Journey* o esquema que describa el recorrido de un cliente en su relación con la empresa, porque seguro que todas las fases de interacción ofrecen oportunidades de mejora. ¡Todos los colaboradores seguro que son capaces de aportar alguna idea!

Siempre los touch-point o puntos de contacto (ya sean folletos, llamadas, formularios, visitas comerciales, comidas, web externos de opiniones, etc.) pueden ser mejorables.

Vamos a descomponer un problema grande en un conjunto limitado de problemas pequeños, proponiendo mejoras cuando:

- Nos encuentran.
- Nos piden una oferta.
- Nos eligen.
- Ejecutamos.
- Controlamos que es rentable.
- Vuelven los clientes.
- Se cabrean (tenemos que darles soporte).
- Los rescatamos.
- Los perdemos definitivamente.

Recordad que da igual que este ciclo dure 1 año, 10 o 50, un cliente va a pasar por todas estas fases: desde encontrarnos a abandonarnos. Podéis usar cualquier variación del diagrama que consideréis, la gracia es dividir y enfocar.

INICIATIVAS DE LA COMPAÑÍA CENTRADAS EN CLIENTE

<i>Nos encuentran</i>	<i>Nos piden oferta</i>	<i>Nos eligen</i>	<i>Ejecutamos</i>	<i>Ganamos dinero</i>	<i>Vuelven</i>	<i>Se cabrean</i>	<i>Los rescatamos</i>	<i>Nos dejan</i>

(Imagen de plantilla de objetivos basados en interacciones con clientes).

Yo me he puesto a hacerlo con un grupo de compañeros sobre una pizarra gigante para mi propia empresa y así formulado, parece que es fácil pensar cuáles son las líneas de actuación, puntos a desarrollar o iniciativas a arrancar que darán lugar a proyectos.

Para que los asistentes participen, es mejor que lo hagan cada uno por separado y en silencio, para no influenciarse unos a otros. Posteriormente que lo discutan en parejas, luego en grupos de 4 y finalmente lo unifiquen. Se debe realizar con un tiempo muy limitado. Esto se suele usar en las escuelas de negocio en el denominado «método del caso».

Algo que es vital en cualquier iniciativa colaborativa es hacer explícita la política de **posponer el juicio**: en cuanto alguien se sienta juzgado adiós a la colaboración y a la co creación.

En un taller no tengo más que quedarme callado para no condicionar y dejar que los demás hablen: ¡Normalmente la gente es consciente de dónde hay oportunidades de mejora! La cuestión que preguntarnos es si creamos fórmulas y espacios para que participen y escuchen a los compañeros.

El resultado nos ha quedado tal que así, donde en cada categoría del User Journey identificamos puntos de mejora. Lo miramos desde la perspectiva de cómo ya deberían estar las cosas y no lo están:

#### **Nos encuentran**

Tenemos presencia donde están los clientes.

Tenemos folletos en condiciones.

La página Web está actualizada.

Nuestros servicios son fáciles de entender.

#### **Nos piden oferta**

Contestamos pronto.

Los visitamos y entendemos bien el problema.

La oferta se basa en una plantilla.

Somos competitivos.

#### **Nos eligen**

Cerramos pronto el contrato.

Hemos previsto con tiempo el equipo.

Más de un experto participa en el arranque.

Reutilizamos elementos comunes de nuestra propiedad.

#### **Ejecutamos**

Comunicamos riesgos tan pronto como los encontramos.

Tratamos de divulgar modelos ágiles a otras áreas afectadas.

Obtenemos feedback semanal de nuestro equipo.

Rotamos personal para que no se canse.

Forzamos la gestión del conocimiento.

## Ganamos dinero

Controlamos dedicación acorde a planificación.

Crecemos y diluimos costes fijos.

Tenemos muchos clientes, por lo que mantenemos capacidad negociadora.

El equipo no da sorpresas.

## Vuelven

Ponemos en valor el valor entregado.

Acostumbramos a la rotación sin impacto.

Obtenemos recursos de marketing.

## Se cabrean

Visitamos y empatizamos.

Proponemos medidas correctivas.

Revisamos procesos y plantillas para prevenir problemas en el futuro.

Proponemos plan de salida si no aportamos valor diferencial.

## Nos dejan

Ayudamos a la transición.

Cerramos parte administrativa.

Destruimos material no necesario.

Con un panel es bastante fácil jugar con las ideas, agruparlas, asociarlas a los objetivos, etc.

Objetivos	Aseguramos de que entregamos un valor diferencial a clientes	Evitar concentración	Retener al equipo actual	Conseguir nuevos compañeros	Gobernar el conocimiento	Mantenemos / crece rentabilidad y ventas	
Nos encuentran	Nos piden oferta	Nos eligen	Ejecutamos	Ganamos dinero	Vuelven	Se cabrean	Nos dejan
Tenemos presencia donde están los clientes	Contestamos pronto, los visitamos y seguimos las ofertas	Aceleramos el cierre de contrato.	Comunicamos periódicamente sin que nos lo pidan (riesgos incluidos)	Controlamos la dedicación vs alcance y nos guiamos por entregables	Ponemos en valor el valor entregado	Visitamos y empatizamos	Ayudamos a la transición
La página Web describe bien lo que hacemos	La oferta se basa en una plantilla en condiciones	Hemos previsto que podemos ejecutar	Tratamos de divulgar prácticas ágiles para favorecer el contexto	Crecemos y dividimos costes fijos	Acostumbramos a rotación sin impacto	Proponemos medidas correctivas satisfactorias para el cliente	Cerramos parte administrativa y destruimos documentos
Tenemos folletos en condiciones	Somos competitivos. Preguntamos por qué nos rechazan para aprender	Más de un experto participa en el arriateo para entregar valor de empresa	Obtenemos feedback semanal de nuestro equipo	Tenemos muchos clientes, que nos ayuda a tener capacidad negociadora	Obtenemos recursos de marketing (casos de éxito)	Revisamos procesos y plantillas para evitar repetir en futuro	
Nuestros servicios son fáciles de entender	Se revisan por más de una persona y evitamos riesgos	Reutilizamos activos comunes	Rotamos personal para que no se canse y aporten valor fresco	El equipo no da sorpresas		Proponemos plan de salida si no creemos aportar ya valor diferencial	
		Dejamos merchandising	Forzamos gestión del conocimiento				

(Captura de CardboardIT donde se representan las iniciativas en el User Journey).

Si das unas pegatinas de colores a todos los asistentes para que voten si ese punto de mejora merece una especial actuación, es muy probable que cooperativamente salga un estudio rápido de la percepción general (y contrastar con la que podemos tener particularmente) y será fácil definir y priorizar iniciativas más concretas así como proyectos o tareas. Sobre todo sin que nadie se vea juzgado.



(Imagen de rollo de pegatinas con puntos).

## Herramientas de soporte para pintar paneles

La gente me pregunta qué herramientas pueden usar de soporte para hacer estos trabajos. Adicionalmente, muchas empresas tienen equipos distribuidos y/o ven dificultades para hacer estas sesiones presencialmente con *post-its* y pizarras.

Como siempre, ¡todo depende! Para mi es preferible hacer el trabajo inicialmente en una pared con las personas que quieran y puedan asistir y, posteriormente, involucrar a los que no han podido estar que, desde el primer día, buscar herramientas. Sino, la herramienta condiciona la dinámica. Además, las primeras veces que hacemos algo nunca es del todo satisfactorio, no hagamos perder el tiempo a todo el mundo y practiquemos con equipos limitados un poco antes de extender métodos. Ahora bien, si solo hay posibilidad de trabajar en remoto, nos apañaremos como podamos.

Estos diagramas inicialmente los he pintado con una herramienta llamada **CardboardIT** <https://cardboardit.com/>, que puede ser muy útil cuando hay equipos en remoto y/o quiero dejar tangibles medianamente bien pintados.

En contraprestación, no facilita ningún tipo de arquitectura de información. Esto te puede ayudar a tomar notas rápidas y facilitar la sesión y, al pasarlo a limpio a otra estructura, reestructurarlo.

Trabajar siempre con herramientas finales, con gran consistencia de información, no es siempre lo mejor (lento). Recordad que en la universidad raramente te da tiempo a tomar buenos apuntes a la primera y habrá siempre lagunas que encuentras cuando los vuelves a trabajar.

## Modelar iniciativas con OKRs

Hablando de objetivos, iniciativas y proyectos o tareas, un fallo común es tener demasiadas opciones entre las que elegir y perdernos entre lo importante, cómodo, urgente, conveniente... y no elegir bien. Otro fallo común es no hacer seguimiento periódico, por lo que las iniciativas se diluyen. La presión y el rendimiento van muy ligados.

Hay una metodología llamada OKR, que propone definir unos resultados clave por cada uno de los objetivos o iniciativas que establezcamos. Estos resultados clave pueden orientarnos a acciones concretas y específicas de un modo más sencillo.



(Dibujo que representa objetivos motivantes y a muy largo plazo, objetivo anual, objetivos mensuales, resultados clave y acciones para conseguir esos objetivos).

Os propongo un ejemplo sobre cómo proponer un objetivo cuantitativo puede condicionar un comportamiento deseado:

Imaginad que tenemos un área de comunicación corporativa que gestiona las publicaciones en redes sociales, ¿cómo podemos saber si lo que cuenta la empresa interesa a la gente o no?, ¿cómo medir el éxito de nuestro trabajo como responsable de comunicación? Una vez escuché que las redes sociales valen para conocer gente, luego para establecer una conversación con ellos, más tarde compartir oportunidades, para generar negocios y luego negocios recurrentes.

Si no generamos conversación, parece que no estamos cumpliendo el objetivo de las redes sociales, ¿verdad? Estaremos más bien publicando notas de prensa unidireccionales.

Podríamos sugerir que un área de comunicación defina cuales son resultados clave que demuestren que efectivamente estamos teniendo éxito y que no somos un medio de comunicación unidireccional. Es más, si se reúnen con compañeros de otras áreas no contaminados mejor.

Algún ejemplo de objetivos puede ser:

*Por cada mensaje que publiquemos conseguimos 5 retweets (de gente que no sea de la propia empresa) o que 5 personas reaccionan a lo que publicamos con comentarios.*

Esto nos obliga a pensar cuál es el público objetivo de nuestras publicaciones (tribus o grupos específicos), qué contenidos les interesan, qué tono de conversación favorece una respuesta o un retweet, o incluso nos puede sugerir solicitar ayuda a los compañeros más técnicos o programar una sesión brainstorming para proponer temas de interés para la audiencia. Recordad que ser el responsable de comunicación no implica ser un experto en la materia a comunicar, por lo menos en un principio, sino coordinar a expertos para que te aporten los contenidos adecuados.

Echando un poco de imaginación podemos intentar algunas ideas de acciones de publicación para conseguir esos resultados clave:

- Publicar entradas recordando los libros de cabecera de los desarrolladores de la empresa.
- Compartir un calendario de los próximos eventos conocidos.
- Volver a promocionar las charlas grabadas en eventos más visitadas y que más valor parecen haber aportado a la comunidad.
- Hacer encuestas fomentando la discusión sobre temas polémicos:

*frameworks* favoritos, lenguajes, técnicas, etc.

De nuevo, tratamos de favorecer que los equipos se hagan dueños de los retos, piensen en posibles soluciones y decidan cuál es el mejor curso de acción. **Las mejores soluciones y diseños emergen de equipos autogestionados.**

Si se crean **ciclos de feedback** a corto y medio plazo, podremos saber si el trabajo está dando sus frutos y se podrá pivotar. Podemos preguntar internamente a nuestros propios compañeros si perciben que la comunicación social ha mejorado o hacer una encuesta anónima para preguntar, si no gusta por qué es.

Adicionalmente, nos tendríamos que preguntar: ¿y a quién hay que reportar la evolución de estos OKRs?, ¿la organización es plana?, ¿esto de definir indicadores o participar en reuniones de feedback es una labor voluntaria para todos los miembros de los equipos? Veréis que las preguntas no tienen respuestas tan sencillas. A los técnicos muy técnicos esto les puede parecer pamplinas. Hasta recordar que anteriormente he propuesto un indicador considerando el tiempo que dedicamos a nuestros clientes y cuántas horas dedicamos a «asuntos internos». Es fácil que se nos vaya la mano y estemos interrumpiendo constantemente a equipos en su trabajo tratando de apretar un tornillo que no es necesario tocar, por el momento. En mi caso lo tengo bastante claro: sé lo que me duele a nivel de negocio y dónde tengo más fricciones entre personas en la organización. Lo que creo que funciona bien lo dejo en paz.

Con lo que creo que no funciona tan bien quiero que las cosas se hagan, por lo que una fórmula es designar a una persona (no es una jerarquía) para que se asegure de que distintos departamentos se planteen estos retos en un tiempo razonable: que presenten los objetivos y acciones unos a otros y se verbalicen públicamente compromisos. De este modo ya hay un responsable de perseguir: **el perseguidor**. Ese perseguidor no debo ser yo pero le tengo que dotar de autoridad. Conseguir que las cosas se hagan es complicado y os puedo adelantar que ni siempre, ni con todo el mundo funcionan las organizaciones tan planas.

## Todo son hipótesis

Independientemente de todas las ideas que hayamos recopilado en puntos anteriores o de las que podamos obtener con cualquier otra técnica complementaria (como Impact Mapping o Business Canvas para nuevos modelos de negocio) lo más importante es considerar que todo de lo que hablamos no son más que hipótesis. Hasta que no activas acciones en el mundo real no sabes si las hipótesis y actuaciones son correctas.

Recordar frases relevantes como «**falla rápido, falla a menudo**» (de *Lean Startup*) y «**falla rápido, falla barato**» (de *Design Thinking*) como variación que me gusta más.

A partir de hipótesis deberemos definir un conjunto limitado de acciones a modo de experimentos y a partir del feedback rápido que podamos obtener de esos experimentos, podremos renovar nuestra teoría y definir nuevas hipótesis y acciones. El ciclo de Deming nos habla de planificar-hacer-verificar-actuar (*Plan-Do-Check-Act*).

También consideremos que muchas cosas pueden fallar y en ese caso debemos plantearnos si fallan las hipótesis o la ejecución de las acciones para comprobarlas: puede fallar la idea, puede fallar la ejecución, puede fallar el momento en ponerlo en marcha, puede fallar la persona encargada, etc.

En este último punto, hay que destacar que no todo el mundo vale para todo ni le interesa todo. El empuje personal es fundamental y no siempre se produce. Según mi teoría «las personas de éxito hacen lo que es necesario hacer en cada momento». La gente con empuje se reinventa constantemente y se pone a prueba. No todo el mundo en una organización tiene ese empuje o capacidad que hace falta para convertir recursos en éxitos.

Una vez arrancadas iniciativas y acciones para probar hipótesis hay que hacer seguimiento. Os recomiendo leer sobre *Lean Change Management* <https://leanchange.org/> para tirar del hilo sobre cómo visualizar todos los experimentos en curso.

The screenshot shows the website for Lean Change Management. The header includes navigation links: WHAT IS LCM?, EVENTS & TRAINING, RESOURCES, JOIN US!, and CONTACT. The main heading is "LEAN CHANGE MANAGEMENT CHANGE CANVASES" with the subtitle "Light-weight planning tools that put the emphasis on the conversation". Below this, there are three columns, each representing a different canvas tool. Each column includes a visual representation of the canvas, a brief description, and a "DOWNLOAD THE" button. The first column is for the "Strategic Change Canvas", the second for the "Change Options Canvas", and the third for the "Experiment Tracking Canvas".

Canvas Type	Description	Download Button
Strategic Change Canvas	This change canvas starts the alignment process. It puts the emphasis on the questions that matter such as, why are we doing this? How will we know it's working? How will we help people transition?	DOWNLOAD THE STRATEGY CANVAS
Change Options Canvas	How do you know the change tactics you're executing are the right ones? Use this Change Options board to quickly prioritize and classify the types of Options that you'll turn into Experiments.	DOWNLOAD THE CHANGE OPTIONS CANVAS
Experiment Tracking Canvas	Change is as much art as it is science. Instead of having change activities, be explicit about using change experiments instead. This will help you focus on the outcome of the experiment.	DOWNLOAD THE EXPERIMENT TRACKER

(Captura de pantalla de <https://leanchange.org> para indicar un vector donde detallar las ideas expuestas).

# Formalizar la delegación

Las empresas y departamentos deberían funcionar de un modo bastante autónomo, ya hemos visto que guiados por objetivos u OKRs tampoco parece que tengas que estar demasiado encima. Por tanto, las personas y áreas deben tener sus marcos de organización y decisión medianamente claros. El modelo debe ser fractal, cada grupo y persona debe tener su ámbito de libertad medianamente claro y delimitado.

Muchos vais a entender mi planteamiento enseguida: si tienes un hijo adolescente, ¿dejarías que desde el primer día decidiera la hora a la que llega a casa, si estudia o no o si cumple sus obligaciones (recoger, limpiar lo que mancha, etc.)? Parece razonable ir aumentando las libertades a medida que demuestra responsabilidad y buen juicio.

Seguro que alguien podría decir que a los niños «¡hay que dejarles que se equivoquen y encuentren su camino!», «¡que experimenten!». Voy a intentar que algunas equivocaciones no las sufran tratando de aleccionarles previamente, que no significa que no las cometan o que no cometan muchas otras. Entre el fascismo y la anarquía habrá un término medio razonable. Un ejemplo sencillo: un niño se sube a un muro y si se cae terminará en el hospital. El niño se pone cabezón y alguien dice: «cuando se caiga aprenderá». Ya, pero el que termina en el hospital eres tú. Regañar al niño y decirle que no tiene autoridad para hacer lo que le dé la gana no parece tan mala idea.

Por tanto, el ámbito de autoorganización no es infinito sino que debe estar acotado. Por suerte tenemos herramientas que nos ayudan. Vamos ahora a recurrir a una práctica de Management 3.0 llamada *delegation poker* donde se designan 7 niveles distintos de delegación. Personalmente me da igual si son 4 o 7 los niveles o si se utiliza como artificio facilitador una matriz RACI de responsabilidad, pero algún mecanismo estructurado debe usarse, sobre todo para evitar frustraciones y sorpresas para todas las partes.

Los 7 niveles del *delegation poker* son:

1. **Tell** (informar): toma la decisión como mánager.
2. **Sell** (vender): convence al equipo de su decisión.
3. **Consult** (consultar): pregunta al equipo antes.
4. **Agree** (acordar): toma decisiones con el equipo.
5. **Advise** (asesorar): influye en la decisión del equipo.
6. **Inquire** (preguntar): pregunta sobre la decisión del equipo.

## 7. *Delegate* (delegar): deja que su equipo decida.

Parece razonable que los equipos tengan distintos niveles de delegación en distintas facetas del trabajo diario, como por ejemplo: tomar vacaciones, repartirse tareas con un compañero, abandonar un trabajo, quedarse en casa trabajando, proponer una solución técnica, etc.

Pienso que no siempre los equipos toman las mejores decisiones para la organización ¿todo somos tan responsables y maduros?, ¿los equipos autogestionados quieren tomar decisiones o establecer normas impopulares?, ¿todo el mundo se exige una alta productividad o entrega de valor? Si fuera así, en todos los aspectos de la vida, no haría falta tanta policía ni juzgados.

Experimentalmente, le he pedido a nuestro responsable del área de metodologías ágiles que me formalice su visión sobre su entendimiento de los espacios de autoorganización entre los socios y su área.

Esto es lo que ha salido:



Áreas de decisión clave	Descripción	Dice	Vende	Consulta	Acuerda	Asesora	Pregunta	Delega
Gestión del tiempo	Gestión de vacaciones, teletrabajo, jornada laboral							
Estrategia del área	Definición de un plan estratégico para área							
Herramientas	Selección y uso de herramientas en áreas no determinadas corporativamente							
Asignación de proyectos/clientes	Asignación de proyectos/clientes al equipo							
Plan de asistencia a eventos	Definición del plan de asistencia a eventos alineado con el plan estratégico del área							
Definición de OKRs	Definición de los OKRs del área según los objetivos estratégicos de la empresa							
Plan de comunicación	Definición y ejecución del plan de comunicaciones							
Desviaciones metodológicas	Resolución de estándares en torno a posibles desviaciones metodológicas							
Estrategia con cliente	Definición del plan estratégico de operaciones en un cliente							
Auditoría interna	Definición de un modelo de auditoría interna que prevenga desviaciones de lo ofertado vs. lo ejecutado							
Atención de un potencial cliente	Decisión de atención de posibles oportunidades comerciales con un cliente							
Plan de formación del equipo	Definición de un plan de formación alineado con la estrategia del equipo							

(Imagen de hoja excel con niveles de delegación en distintos apartados).

Ese mismo trabajo lo he hecho por mi cuenta y lo he superpuesto. He marcado en verde los puntos coincidentes y en rojo los no coincidentes.



Áreas de decisión clave	Descripción	Dice	Vende	Consulta	Acuerda	Asesora	Pregunta	Delega
Gestión del tiempo	Gestión de vacaciones, teletrabajo, jornada laboral							
Estrategia del área	Definición de un plan estratégico para área							
Herramientas	Selección y uso de herramientas en áreas no determinadas corporativamente							
Asignación de proyectos/clientes	Asignación de proyectos/clientes al equipo							
Plan de asistencia a eventos	Definición del plan de asistencia a eventos alineado con el plan estratégico del área							
Definición de OKRs	Definición de los OKRs del área según los objetivos estratégicos de la empresa							
Plan de comunicación	Definición y ejecución del plan de comunicaciones							
Desviaciones metodológicas	Resolución de estándares en torno a posibles desviaciones metodológicas							
Estrategia con cliente	Definición del plan estratégico de operaciones en un cliente							
Auditoría interna	Definición de un modelo de auditoría interna que prevenga desviaciones de lo ofertado vs. lo ejecutado							
Atención de un potencial cliente	Decisión de atención de posibles oportunidades comerciales con un cliente							
Plan de formación del equipo	Definición de un plan de formación alineado con la estrategia del equipo							

(Imagen de la misma hoja Excel donde se verifica en algunos puntos se resta autogobierno (4) y se en otros se aporta (1)).

Podemos ver en nuestro ejemplo que el responsable del área ha puesto en el punto «Gestión de vacaciones, teletrabajo y jornada laboral» que se produce una delegación completa (7) y yo he puesto un «influir sobre la decisión del equipo» (5).

En mi mente, con 20 años de experiencia dirigiendo a mucha gente de distintos perfiles, tengo interiorizado que hay una distribución normal de comportamientos históricos: unos pocos se quedan cortos aprovechando las prerrogativas que tienen en la empresa, el grueso hace un uso normal y hay otros pocos que abusan.

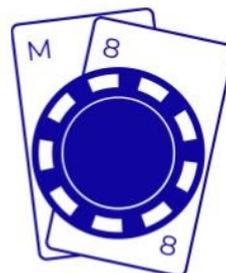
En el caso de las vacaciones, imaginemos un escenario: la ocupación media de un departamento no es muy elevada. Algunos miembros del equipo deciden tomarse vacaciones en las épocas de pico de trabajo porque los viajes (septiembre y octubre) son más baratos y la oficina está más tranquila en agosto porque hay menos gente y presión, por estar los clientes de vacaciones. Conclusión: los clientes se enfadan por no darles servicio en épocas clave y la rentabilidad del área es mejorable. Eso sí, los empleados están más felices. ¿Es sensato?, ¿los intereses de las personas deben prevalecer sobre los intereses del negocio?

La búsqueda de la felicidad del equipo tiene también que estar alineada con las necesidades de la empresa. Si sobra el dinero, prevalecerán las acciones orientadas a la motivación. Si las cuentas no salen, supongo que tendrán que prevalecer las acciones orientadas a la rentabilidad: son variables ligadas.

### Sesión: Definición de responsabilidades con el Delegation Poker

Juega con cartas y aprende cómo establecer un acuerdo entre mánager y colaboradores mediante el uso del Delegation Poker, una dinámica que establece niveles de delegación y un protocolo para asignar las responsabilidades al equipo.

#coaching



(Imagen de ficha resumen de Delegation Poker de Management 3.0).

Como siempre, habrá que aplicar el sentido común y proponer unas normas modificables por el contexto, no inamovibles. Pero para esto hace falta comunicación y transparencia, que es imposible si no hay tiempo o mala organización. Esto también requiere una dedicación y estrategia por parte de los responsables para testear los límites que ceden, en base a la responsabilidad y sentido común demostrados por las personas.

Hacer este ejercicio de delegation poker puede proporcionar un alto valor para tener conversaciones productivas y evitar malentendidos. Ya tenemos otro taller más en el que alinear visiones.

## Optimizar el aprendizaje

Llevamos ya un rato hablando de objetivos, iniciativas, KPIs y OKRs pero no se nos olvide una cosa: definir objetivos mejor, sólo va a ayudar a que sepamos mejor qué es lo que hay que hacer y, con suerte, hagamos proyectos más pequeños y bien orientados.

Pero eso no va a mejorar demasiado la situación si no conseguimos que los equipos mejoren continuamente en la propia ejecución de las tareas, en la técnica específica para ejecutar, porque parece que siempre nos centramos en organizar.

Es fundamental que un responsable se plantee seriamente: de un ciclo a otro,

¿qué es lo que cada miembro del equipo ha aprendido o mejorado en su técnica particular? Un equipo de alto rendimiento es un equipo que aprende constantemente y comparte conocimiento. Ese conocimiento tiene que gestionarse como un activo valioso.

Debemos **amplificar el aprendizaje**: utilizamos los activos de los que disponemos y debemos crear. Esto de la gestión del conocimiento es demasiado caótico por norma general y vamos a dedicarle un momento.

Siempre digo que mi empresa no es de servicios de desarrollo de software. Afirmo que es una empresa de conocimiento y que este se entrega en forma de servicios. Por tanto, adquirir conocimientos y compartirlos es crucial. Aprovechar el conocimiento de los compañeros es imprescindible. Es más, no debe ser algo opcional sino obligatorio, formando parte del trabajo diario, y me explico:

- Un experto me acompaña a visitar a un cliente. Yo puedo hacer la labor comercial (desarrollar la oportunidad del contacto) y explorar las necesidades (empatizar), pero no tengo el conocimiento técnico en detalle, lo que sería absurdo sobre todo por la cantidad de tecnologías que manejamos y su complejidad.
- Ahora bien, el experto que me acompaña tiene que verse obligado a contactar y quedar con algunos de sus otros compañeros senior para compartir la información de las necesidades técnicas que ha obtenido para conseguir una segunda y tercera opinión.
- De este modo, conseguimos no contar con la experiencia de sólo una persona sino de más de una. Es fundamental crear un modelo donde puedan dejar unas horas el proyecto en el que están (que viene a veces bien para oxigenarse) y puedan ayudar a arrancar otra iniciativa.
- Adicionalmente, cuando en el futuro alguna de esas personas tenga que afrontar un problema similar, puede volver a ese grupo de personas y acceder a un conocimiento más elaborado, por la experiencia que haya adquirido uno de ellos al ejecutar el proyecto y proporcionar un feedback real de hipótesis iniciales. Pueden aprender todos qué funciona y qué no.



(Dibujo: El dueño de la empresa le dice a un senior: da igual lo que sepas, sin consultar a tus compañeros no estás autorizado a dar ninguna solución técnica).

Este es un modo muy local de hacerlo, por lo que el valor consolidado por la organización se basa en que haya gente que lleve años trabajando y haya interactuado mucho con muchos compañeros. Esto es poco escalable e incluso forzado por la dirección, la disponibilidad e incluso el estado de ánimo del personal senior.

Entonces automáticamente aparecen en la mente otras opciones. ¿Y no se puede hacer esto de un modo más estructurado o auto-organizado?

Primero partamos de unos principios: alguien puede dejar de hacer lo que cree su trabajo (que cree tan importante) por unas horas, para formarse o formar a compañeros o generar activos para extender el conocimiento.

Si lo miramos objetivamente no es tan complicado ¿o nadie se pone malo en las empresas o tiene un problema familiar o personal sobrevenido? Para dejar esto cristalino siempre pongo el mismo ejemplo: imagínate que te llaman diciendo que tu madre (me vale padre, hija o perro) se ha caído de una banqueta y se ha roto una pierna, ¿qué haces? Pues lo normal es salir pitando y el mundo no se para. En todas las empresas alguien falta alguna vez y no pasa nada a la larga.

Por tanto, nos autoexcusamos demasiado a menudo no haciendo labores

fundamentales para aumentar el conocimiento de los equipos y gobernar el conocimiento.

Os pongo ejemplos reales:

- Hace poco estuve dando clase a directivos de una organización donde el área de auditoría interna quería entender cómo estaba trabajando el área de tecnología con metodologías ágiles.
- El área de auditoría decía que no había una documentación comprensible para ellos. El área de tecnología decía que trabajando ágilmente había miles de entradas en una herramienta, con todo el detalle de lo que se hacía.
- Al área de tecnología le hice una pregunta: «cuando se incorpora una nueva persona a tu equipo ¿cómo le cuentas el contexto de tu proyecto?».
- El responsable contestó que «de boca a boca», repitiendo una y otra vez las mismas explicaciones sobre el contexto y desestructuradamente «la persona que podía porque estaba disponible».
- Al sugerirle que dedicar un esfuerzo a hacer un documento de contexto, al que se debería dedicar cierto tiempo también periódicamente, les ahorraría muchos esfuerzos futuros, ¿qué creéis que contestó? ¡Que nunca tenían tiempo!
- El área de auditoría inmediatamente saltó: «esa es la documentación que yo quiero, la de contexto».
- Al exponerles que cualquier persona se podría poner mala un día y, por tanto, no pasa nada por dedicar un día para generar la documentación mínima, tampoco supo mucho qué contestar.

Construir documentación cuesta dinero y no contribuye a la construcción de la solución, más la estamos haciendo después, pero no seamos oportunistas llevando todo al extremo. Tampoco olvidemos que el manifiesto ágil de desarrollo de software dice «software funcionando sobre documentación exhaustiva» y «aunque valoramos los de la derecha preferimos los de la izquierda».

Por tanto, esto no significa que no cubramos unos mínimos de documentación empatizando con las necesidades corporativas. También habrá que formar a ese área de auditoría para que entienda que no darles las cosas como antes no es trabajar mal, tal vez es trabajar mucho mejor por optimizar resultados.

Cualquier responsable debe dedicar unos recursos (tiempo y dinero) a documentar el contexto, dejarlo accesible a las personas que lo requieran y facilitar el OnBoarding (la llegada de nuevos miembros) a la organización de un modo

razonable. También debe esforzarse en informar proactivamente, en bases regulares, sobre el trabajo en curso, con un nivel de abstracción comprensible por la organización y agregable a los reportes a la dirección, como una tarea más de su trabajo.

Superada esa información de contexto, es todavía más importante crear estrategias para compartir el conocimiento técnico detallado entre los miembros de los equipos. Del mismo modo habrá que tratar de reducir los silos de conocimiento y facilitar la movilidad de las personas en la organización.

Un sistema para arrancar iniciativas globales puede ser construir las llamadas **comunidades de prácticas**. De este modo, se puede conseguir que personas de distintos equipos se reúnan regularmente para compartir sus conocimientos técnicos y experiencias.

## Lean Coffee

Es una reunión estructurada pero sin agenda, donde los participantes se reúnen, construyen una agenda y comienzan a hablar. Las conversaciones son dirigidas y productivas porque la agenda para la reunión fue generada democráticamente.

1. Configurar un kanban: Por discutir, Discutiendo y Discutido.
2. Los participantes apuntan las ideas «por discutir».
3. Se podan ideas y eliminan duplicados.
- 4 Se lee en voz alta cada tema con una introducción de 1 ó 2 oraciones.
5. Se vota (cada participante tiene dos votos).
6. Se empieza la discusión por la más votada



El poder aquí es que ahora tienen una lista de temas en los que todos están interesados y motivados a discutir de verdad.

(Ficha resumen de comunidad de prácticas).

Es importante explicar, motivar y buscar adeptos que participen voluntariamente formalizando y compartiendo conocimiento, pero veréis que no siempre sucede esto. A mucha gente le parece una buena idea, pero la presión personal por no defraudar en los proyectos en los que participan hace que no participen.

Entonces entramos en un bucle, la pescadilla que se muerde la cola. Como soy muy responsable, no atiendo a sesiones donde enseñar y aprender por lo que no desarrollo nuevos contactos, ni relaciones personales, ni apporto lo que

potencialmente podría, lo que ayuda a la desmotivación y favorece la rotación de personal de la empresa, lo que hace que el conocimiento consolidado sea cada vez menor.

También sucede que los responsables de área o proyectos miren más por el proyecto o por el corto plazo que por la estrategia global, por lo que no autorizan a la que la gente participe en este tipo de iniciativas (más directa o soterradamente).

Os cuento una experiencia real: viniendo en avión de Canarias a Madrid iba a mi lado de una chica de unos 17 años que viajaba con su padre, y ésta le increpaba porque no la había obligado a hacer desde pequeña una actividad extraescolar para tener ahora un nivel alto, que era algo determinante según entendía en el folleto de admisión de la universidad americana a la que quería optar. Os voy a decir que numerosas veces, la gente de mi empresa sorprendentemente me demanda más jerarquía y comportamientos obligados.

Por eso hay veces que hay que forzar a las que las cosas puedan pasar: hacer obligatorias ciertas actividades en las empresas. Una de ellas es asistencia a las reuniones de los gremios (grupos con los mismos intereses), al menos un representante del equipo (no uno cualquiera sino el que deba ser). Con una medida así puede no funcionar, pero también podría hacerlo. Si a su vez alguien tiene la obligación de preparar un contenido de calidad, nadie percibirá que pierde el tiempo.

Es decir, tratamos de arrancar el motor de un modo forzado con la esperanza de que luego algunos tiren del carro y se autoorganicen asumiendo la responsabilidad y disfrutando los resultados. Siempre hay alguien que tira del carro y otros, si les empujas un poco (o tiras), acaban entrando.

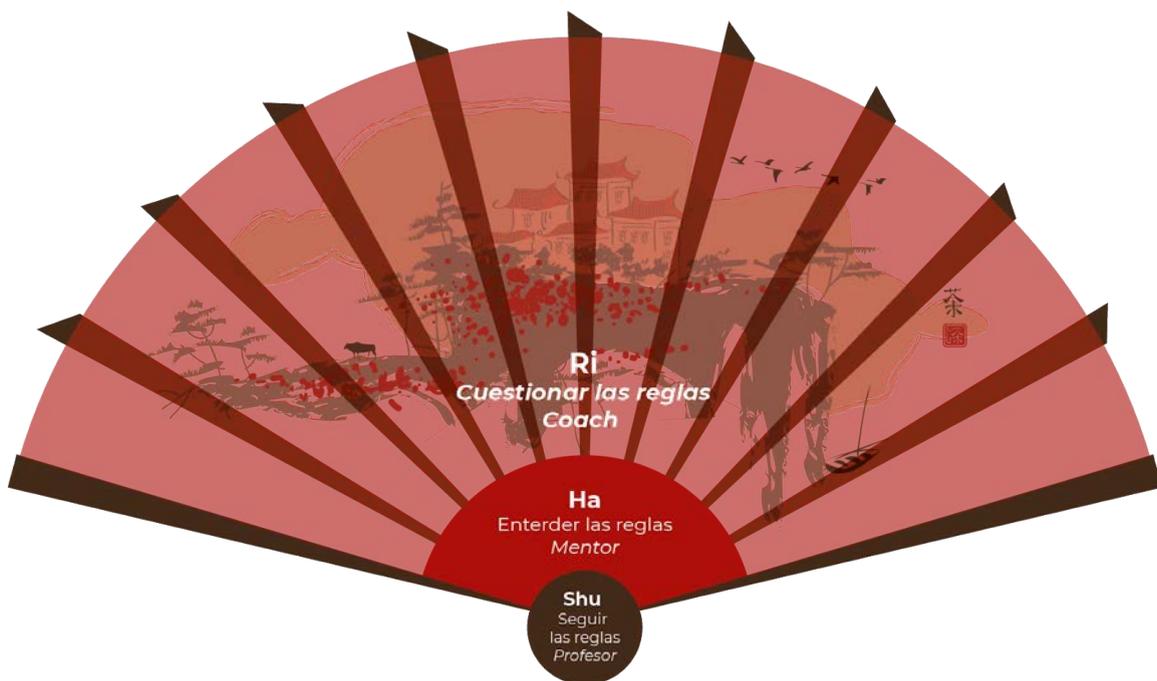
Ya estoy por tanto, diciendo de nuevo que queremos equipos autoorganizados pero estoy obligando sus comportamientos. Choca pero creo que esta actitud «jefista» puede ayudar a abrir huecos y que luego las cosas funcionen por sí solas. Alguna palanca se tiene que usar y la buena voluntad de unos pocos no suele ser suficiente.

También habría que considerar si estas sesiones pueden estar abiertas al público en general. Si son temas generalistas, ¿por qué no hacerlo? Uno de los factores más motivantes para muchas personas será obtener relevancia dentro de un grupo o comunidad. De este modo matamos dos pájaros de un tiro.

# SHU-HA-RI

En las artes marciales orientales se desarrolló un concepto interesante llamado shu-ha-ri que se puede aplicar a prácticamente a todas las áreas de aprendizaje:

- En la etapa inicial, *shu (seguir / aprender una técnica)*, el estudiante aprende disciplinadamente de un único maestro cómo realizar las tareas.
- En la etapa del *ha (desvincularse / recolectar técnicas)*, el estudiante ha aprendido las tareas básicas y comienza a aprender los fundamentos subyacentes.
- En la etapa *ri (irse / mezclar técnicas)*, el alumno ya no aprende de los demás sino de su propia práctica. Crea sus propios fundamentos en base a lo que ha aprendido.



(Dibujo abanico shu-ha-ri).

Parece por tanto lógico que en un equipo, la persona que introduzca las metodologías ágiles actúe en distintos momentos como:

- **Profesor:** donde enseña prácticas repetitivas y ayuda a que se implante una disciplina colectiva. El profesor no explica todo ni permite que los alumnos cuestionen sus prácticas.
- **Mentor:** donde una vez puestas en marcha unas prácticas, comience a

ampliarlas y a enseñar los principios subyacentes. Da explicaciones del porqué de todo. Inicia a los alumnos a ser profesores de alumnos más noveles. Solo cuando enseñas, aprendes de verdad.

- **Coach:** donde los alumnos habrán ya adquirido conocimiento y criterio: prácticas, principios y valores. Ya es fácil que adapten su conocimiento a sus problemas desde la amplitud de miras. El coach cuestionará incluso su propio conocimiento delante de los alumnos y aceptará otras visiones complementarias o alternativas.

Os pongo un ejemplo donde creo que cuadra:

- Si me apunto a un curso de pesca espero que el profesor me enseñe qué peces hay en la zona, qué reclamos los atraen mejor y qué tipos de anzuelo, hilo y caña son más convenientes, porque yo no tengo criterio ni conocimiento para manejar tantas variables. No quiero que me maree ni me dé a elegir. Me compraré lo que me recomiende para esa fase en la que estoy (es mi profesor).
- Cuando ya sepa un poco, le preguntaré (como mentor) pero ya llevaré y compraré lo que me dé la gana.
- Me equivocaré, probablemente pescaré poco y apreciaré más la experiencia del pescador experimentado o de otros expertos pescadores, a los que escucharé ahora y me fijaré en detalles más finos (que serán mis coach).
- Posiblemente, luego pensaré lo tonto que soy por haberme gastado tanto dinero en equipamiento tan caro y tantos artilugios innecesarios y valoraré más la belleza de la artesanía y los métodos tradicionales. O incluso me arrepentiré de haber pescado.

Otro problema es que normalmente la gente quiere adaptar lo poco que ha aprendido en formaciones cortas sin haberlo puesto en práctica, sin contar con expertos, ni ser disciplinada. Sin buenos fundamentos, quiere usar únicamente unas pocas prácticas, las que le interesan.

Lo mismo pasa con la autoorganización: cuando voy a un nuevo equipo en empresas a las que ayudo o cuando creamos un nuevo departamento de mi propia empresa (con el crecimiento), no creo que se pueda dejar a la gente una libertad total para que experimente y se equivoque. Insisto ¡es demasiado caro!

Prefiero dar instrucciones concretas al principio y ayudar a que no cometan errores recurrentes que yo mismo he cometido o veo cometer constantemente en primeras fases. También me gusta ser pesado (repetir los mensajes muchas veces) adelantando riesgos. Alguien dirá que entonces su aprendizaje no es tan rico como si se equivocasen: ya, pero para mí esto no es un hobby como podrían ser las artes marciales o la pesca. La fiesta aquí la paga siempre alguien, el empleador o la satisfacción del cliente, con generación de desperdicio y problemas que se podrían

evitar. ¡Sí, aunque no quieras, errores se van a cometer!, si no unos, otros. Van a aprender igual de fallos porque el profesor cree que se ha hecho entender y no es verdad.

# Fin del segundo asalto

Como hemos dicho, de vez en cuando debemos pararnos a pensar sobre lo que estamos haciendo y si esto nos conduce a ser más ágiles o no.

Parece que tener claros unos objetivos, transferir la responsabilidad de que a todos los niveles se propongan y validen con objetivos globales, reducir el trabajo de front-office respecto al de back-office, eliminar la infantilización de los entornos laborales, dotar de marcos de autoorganización razonables (que no es antagónico con lo anterior), tratar todas las iniciativas como hipótesis, obsesionarse con el aprendizaje colectivo continuo, buscar personas con empuje y obtener feedback temprano con entregas cortas, parecen buenos principios.

Tal vez tenemos que pararnos a este nivel estratégico/táctico a contrastar respecto a valores y principios ágiles (en este caso he elegido Lean) si vamos bien o mal encaminados.

Recordamos los valores:

- **Satisfacción del cliente sobre intereses internos de la compañía:** Lo estamos considerando cuando tratamos de empatizar con sus necesidades y frustraciones. También cuando dejamos de trabajar para el miedo con miles de informes y presentaciones internas.
- **Se toman decisiones en base a hechos:** Intentaremos hacer proyectos más pequeños y validar hipótesis de un modo temprano.
- **Los problemas son oportunidades de aprendizaje, no ocasiones para culpabilizar:** No hemos hablado mucho de ello.
- **Tiempos de entrega cortos son preferibles a los largos:** Vamos alineados incluso proponiendo experimentos de semanas.
- **Trabajo en equipo por encima de superhéroes individuales:** Esto sí lo hemos destacado a nivel directivo y de equipo.
- **Corregir los problemas en el momento sobre trabajar primero y corregir después:** No hemos hablado mucho de ello.
- **Mejora continua sobre estabilidad procedimental:** Tampoco hemos hablado de ello demasiado y podríamos hacer lo contrario, forzando métodos y documentación exhaustiva para satisfacer a auditoría. Ojo con esto.
- **Entendimiento detallado del trabajo sobre visión general:** Nos estamos manteniendo a nivel muy alto, con el riesgo de obviar la ejecución y el valor de los equipos y su técnica de ejecución.
- **Capacitación y mejora sobre órdenes y control (command and control):** Hemos hablado de lo importante de la capacitación aunque hay que vigilar el nivel de «jefismo».

- **Ideas de mejora de los empleados sobre inversiones centralizadas:** No vamos muy bien. Podríamos estar creando procesos sin contar con la gente.
- **Hacer el trabajo de las personas más fácil:** Es posible porque reducimos el conjunto de acciones y pueden enfocarse mejor.

Y también los 7 principios:

- **Mirar el todo, el conjunto:** Estamos adquiriendo una buena visión global con los objetivos e iniciativas.
- **Eliminar desperdicio:** No hemos hablado mucho de ello, tal vez algo con el trabajo de back-office.
- **Amplificar aprendizaje:** Hemos insistido bastante.
- **Decidir lo más tarde posible (con el máximo de información):** No lo hemos tratado mucho.
- **Entregar tan rápido como sea posible:** Vamos por buen camino.
- **Capacitar al equipo:** Solo hemos hablado un poco de comunidades de práctica y elementos de *OnBoarding*.
- **Integrar la calidad:** Hemos hablado poco o nada de ello.

Como podemos ver, hay que ir bajando y aplicando otros elementos complementarios para no perdernos por el camino. Tener OKRs, objetivos, algunos paneles y ciclos cortos, tal vez no es suficiente para ser ágil.

# Capítulo 4 - Paneles Kanban y el método Kanban

# Organizando personas y procesos

Llegados a este punto, habrás visto que el principio de visualizar lo importante, reflexionar sobre el trabajo y plantearnos cambiar el modo de hacer las cosas puede aplicarse a todo, empezando por la estrategia de una empresa, la búsqueda de objetivos e indicadores, la definición de iniciativas y tareas, modelar la delegación de responsabilidades y muchas más cosas.

Ahora bien, podemos alinear labores operativas o tácticas de departamentos en base a ir incorporando principios y prácticas que provienen de Lean y Kanban y sofisticar un poquito más el trabajo porque hasta ahora hemos hecho poco más que generar conversaciones y enfocar el trabajo a alto nivel.

Tendremos que empezar por técnicas sencillas e ir sofisticándolas a medida que se va adquiriendo pericia, disciplina y resultados. También deberemos aprender que todas las recetas no funcionan igual en diferentes sitios.



La infografía presenta un resumen de Kanban. En la parte superior izquierda hay un icono de un tablero Kanban con tres columnas etiquetadas como 'TO-DO', 'DOING' y 'DONE'. El título principal es 'Herramientas visuales' con el logo de 'autentia' y 'THINKING WITH YOU' a la derecha. El título de la sección es 'Kanban'. El texto de introducción dice: 'Es una técnica que se creó en Toyota para optimizar la producción de automóviles. Se utiliza para gestionar cómo se van completando las tareas y avanzando el trabajo de una manera visual a través del movimiento de tarjetas.' La infografía está organizada en cuatro secciones: 'QUÉ ES' (con un icono de interrogante), 'PRINCIPIOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO' (con un icono de flechas), 'LAS 6 PRÁCTICAS' (con un icono de número 6) y 'QUÉ NO ES' (con un icono de prohibido).

Herramientas visuales autentia THINKING WITH YOU

## Kanban

Es una **técnica** que se creó en **Toyota** para optimizar la producción de automóviles. Se utiliza para gestionar cómo se van completando las tareas y avanzando el **trabajo** de una manera **visual** a través del movimiento de **tarjetas**.

### QUÉ ES

- Una herramienta.
- Un método para mejorar la entrega de valor.
- Una metodología para la gestión del cambio.

### PRINCIPIOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO

- Empieza donde estés.
- Establece cambios evolutivos.
- Promueve el liderazgo en todos los niveles.

### LAS 6 PRÁCTICAS

1. Visualiza el trabajo.
2. Limita tu WIP (work in progress).
3. Gestiona el flujo.
4. Haz explícitas las políticas.
5. Práctica la mejora continua.
6. Implementa ciclos de *feedback*.

### QUÉ NO ES

- Un procedimiento.
- Un proceso.

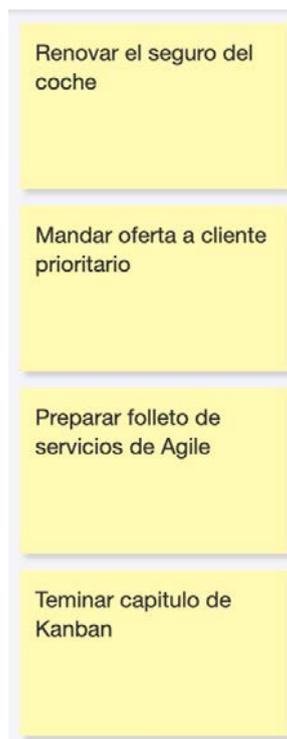
(Imagen de ficha resumen de Kanban).

# Kanban personales y básicos

Siendo Kanban un método, de lo que hablaremos en otro momento, también es el nombre que le damos a los paneles que podemos utilizar para organizar el trabajo en el día a día de una persona o de un equipo. Podemos empezar a demostrar disciplina y predicar con el ejemplo haciendo un panel personal.

Empecemos por enumerar las tareas que tenemos pendientes y pegarlas en *post-its*. Esto ya nos puede sonar porque se parece mucho al del primer ejercicio de alineamiento que propusimos hacer con directivos.

Supongamos que esta es la lista de cosas que tengo pendientes de hacer: renovar el seguro del coche, mandar una oferta a un cliente prioritario, preparar un folleto de servicios y terminar un capítulo del próximo libro.



(Imagen de CardboardIT de 4 post-its representando 4 tareas ordenadas por prioridad).

Podríamos priorizarlas como queramos, eso sí, tiene que haber un criterio razonable. No tiene mucho sentido empezar simplemente a ejecutar por el orden en las que aparecen o por aquellas cosas que nos den menos pereza. Un deporte nacional es procrastinar o posponer tareas importantes en favor de otras menos importantes.

Si nos preguntamos: ¿cómo definir ese criterio de priorización? Por ejemplo: si tengo que hacer una tarea que requiere varios días de trabajo y que es importante pero tengo otra que me lleva menos tiempo pero el plazo final de entrega está más cercano, ¿cuál elijo? En este caso sólo tenemos que usar el sentido común e introducir alguna variable más a la ecuación, siendo una de las preguntas preferidas **¿cuál me va a crear menos problemas si se retrasa (os invito a leer sobre *cost of delay* o coste del retraso)?** Esto nos puede ayudar a determinar algunas preguntas adicionales: ¿qué es más urgente?, ¿cuándo me puede proporcionar mayor beneficio?, ¿cuál es mejor cliente?, ¿qué cliente puede estar ya enfadado y un retraso puede hacer que lo perdamos?

Podemos empezar a hacer preguntas, ¿esta información la manejan habitualmente los equipos operativos? Si no es así, y el orden les viene dado ¿no se hace evidente que les debemos explicaciones para que puedan hacer mejor su trabajo? **Necesitamos transparencia a todos los niveles.**



Herramientas visuales
autentia THINKING WITH YOU

## Cost of delay / Coste del retraso

Es un modelo que ayuda a examinar el coste para el negocio si una característica en particular se retrasa, sirviendo como guía para ordenar el trabajo. El análisis del coste del retraso (incluso realizado de forma cualitativa) nos ayuda a centrar la atención en el valor de negocio de las funcionalidades, y en cómo su valor varía con el tiempo, por lo que comprenderlo resulta esencial si quieres maximizar el flujo de valor a tus clientes.

UTILIZACIÓN

Los tres principales elementos que contribuyen al *cost of delay* son:

- **Valor para los usuarios o el negocio** - ¿Preferimos esto sobre lo otro? ¿Cuál es el impacto en el beneficio de nuestro negocio? ¿Hay algo potencialmente adverso o sanción en caso de retraso?
- **Criticidad del tiempo** - ¿Cómo pierde el valor para el usuario o el negocio a lo largo del tiempo? ¿Existe alguna fecha límite o vencimiento? ¿Esperarán a que terminemos o buscarán otra solución? ¿Hay hitos en el camino crítico afectados por esto?
- **Valor derivado de la reducción del riesgo o de la generación de oportunidades** - ¿Qué más le aporta esto a nuestro negocio? ¿Reduce el riesgo de esta o de futuras entregas? ¿Hay valor en la información que vamos a recibir? ¿Abrirá esta característica nuevas oportunidades de negocio?

Más aún, estando en un flujo continuo y debiendo tener un backlog suficientemente grande de donde elegir, no nos deberíamos preocupar de los números absolutos. Simplemente podemos **comparar de manera relativa** los elementos del backlog entre sí, utilizando la serie Fibonacci modificada que se utiliza en el planning poker.

FÓRMULA CoD

$$\text{Cost of Delay} = \text{user/business value} + \text{time criticality} + \text{risk reduction and/or opportunity enablement}$$

(Imagen resumen de la definición de coste de retraso).

111

Una vez listadas las tareas y las prioridades, si queremos hacer visible la evolución del trabajo sólo tenemos que crear un par de columnas más: en curso y terminadas.

Las tareas pasarán, en un flujo continuo, por esos tres estados: definido, en curso y terminado, empezando siempre por las más prioritarias.



(Imagen de CardboardIT con tres columnas: definido, en curso y terminado y filas organizadas por prioridad).

Podemos escribir en cada *post-it* la fecha en la que introducimos la tarea en el panel. Si van entrando tareas y alguna se va quedando muy atrás, por ser siempre menos prioritaria, en el tiempo podremos saber cuánto. Lo normal es que tareas no prioritarias retrasadas se conviertan en prioritarias con el tiempo. Por lo menos, con un panel donde representar las tareas lo vemos y gracias a datos simples, como es la fecha de solicitud, lo podemos comprobar.

Imaginad incluso que decidimos poner las tareas de cada día de la semana o de cada semana de un color diferente. Sin datos adicionales ya podremos comprobar el tiempo que llevan en espera. Si os fijáis, es un mecanismo parecido al de los «todo

incluido» de los hoteles, donde se dan a los clientes pulseras de diferentes colores cada semana para evitar que sigan consumiendo fuera de plazo o se las cedan a otros amigos.

Explicar este sistema de organización no lleva mucho tiempo y podemos ponerlo en marcha con un grupo pequeño de personas. No penséis que es nada fácil, ya sabéis eso de que construir un hábito dicen que requiere al menos 21 días.

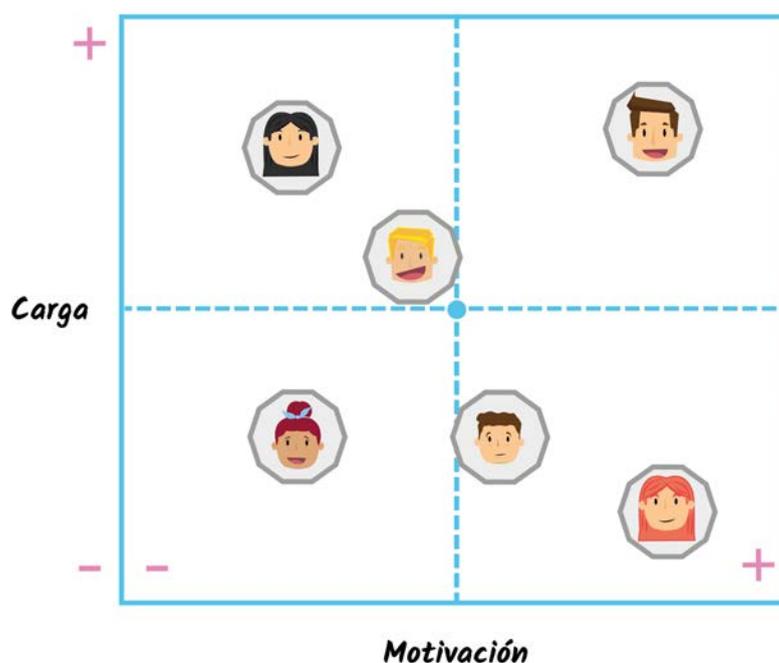
Si todo el mundo construye su panel y éste está visible para todos los demás no tendremos que hacer muchas reuniones para preguntar qué está haciendo quién, **evitamos desperdicio** de tiempo. De todos modos no pasemos de un extremo a otro constantemente: de reunirnos para todo a no reunirnos para nada. Necesitaremos **reuniones de sincronización y realimentación** (ciclos de feedback).

No parece tampoco mala idea que todos los miembros de un equipo se reúnan, si no es muy grande, entre 7 y 9 personas como magnitud razonable, todos los días un rato, a la misma hora, para verbalizar lo que han hecho, lo que van a hacer y los problemas que se encuentran (sin hablar de soluciones ni entrar en bucles de discusión). De ese modo, se producen dos efectos: mejoramos la comunicación (sincronizándonos mejor) y verbalizamos un compromiso (estoy mezclando cosas que podréis encontrar tanto en Scrum como Kanban, introduciendo ciclos de feedback).

Habitualmente, la gente no se molesta demasiado en contar a los demás lo que hace y comentarlo en público diariamente. Esto ya es un comienzo para romper silos.

Que la gente trabaje en su silo suele ser cómodo y aparentemente productivo para los responsables, a corto plazo, pero poco práctico cuando quieres ganar elasticidad en las empresas, a medio y largo plazo y hacer que las personas puedan intercambiar tareas.

Hay otro panel que puede ser muy interesante: es uno que refleje la carga de trabajo de cada uno de los miembros del equipo, se puede hacer con chapas magnéticas con los emoticonos de cada miembro del equipo. En el mismo panel podemos representar el nivel de motivación. De nuevo, podemos tener un radiador de información para saber qué experimentos podemos hacer para que la gente comparta tareas y se rompan silos.



(Imagen de panel donde las personas reflejan su carga y motivación por las tareas que realizan).

## La atomicidad de las tareas

Una vez visualizado el trabajo, parece razonable preocuparse por su atomicidad. Si nos acordamos del Penny Game, ¿qué parece más lógico, trabajar con pocas tareas muy grandes o muchas pequeñas?

Quedó claro que se puede mejorar el flujo trabajando con tareas más simples. Por ejemplo, si está cerca la hora de irte a casa y tienes que empezar una tarea larga, mentalmente puedes pensar que ya la empiezas al día siguiente. Si es pequeña, puede que quieras quitártela de encima. Hay mucho de psicología en el trabajo. De todos modos, una persona autoconsciente normalmente no cae en estos errores, empieza de todos modos porque sabe que mañana quedará menos por hacer, aunque también es posible que debiéramos valorar alguna particularidad relativa a la concentración requerida.

Adicionalmente, todo reducido a tareas pequeñas puede convertirse en labores asequibles para gente no tan experta. Podemos conseguir que sin tanto conocimiento distintas personas contribuyan al trabajo antes sólo asequible a expertos.

Puse un ejemplo raro en los cursos porque siempre hay alguien que monta en bicicleta de montaña:

- Les pregunto si son capaces de hacer el mantenimiento básico de la suspensión delantera: limpiar y rellenar de aceite. Todavía nadie me ha dicho que sí.
- Les cuento que la bicicleta tiene una suspensión que contiene un aceite que se va secando, lo que provoca que haya fricción y se acaben lijando las superficies de contacto, con ayuda del polvillo fino de los caminos. Cada mil kilómetros o un año hay que hacer ese mantenimiento para limpiar las superficies y reponer el líquido. La suspensión es de las partes más caras de la bicicleta y conviene que no se estropee.
- Ahora les detallo en qué consiste hacer el mantenimiento:
  - Desmontar la rueda quitando el pasador.
  - Aflojar dos tornillos laterales del manillar.
  - Aflojar el tornillo superior del manillar.
  - Aflojar el freno de disco y retirarlo (2 tornillos).
  - Sacar la suspensión.
  - Quitar dos tuercas inferiores de la suspensión. Con precaución porque el poco aceite que quede saldrá.
  - Desmontar en dos piezas la suspensión, tirando con energía.
  - Limpiar bien por todas partes con papel y desengrasante (también se pueden sustituir unos retenes).
  - Introducir aceite por los agujeros para las tuercas de la suspensión.
  - Poner las tuercas y el resto de cosas quitadas en el orden inverso.

Cuando les pregunto si sabrían hacer cada una de estas operaciones básicas: quitar tuercas, apretar tornillos, etc. todos dicen que seguro que lo sabrían hacer. La abstracción es compleja, las partes son relativamente simples. También hay otros que dicen que no se atreverían ni a intentarlo por su poca afinidad a esas tareas, falta de herramientas que no quieren comprar o por el miedo a dejarlo mal: hay siempre gente para todo.

Sin duda, la primera vez que se hace algo nuevo lleva su tiempo por falta de práctica y conocimiento. Las siguientes se hace en minutos. Lo importante es que alguien te enseñe (o podemos consultar un vídeo en YouTube como [este](#)).

Un problema habitual con los silos de conocimiento es que los picos de trabajo se dan para unas personas y no para otras. No se pueden ayudar entre ellos porque no tienen conocimiento suficiente o porque las tareas son muy abstractas.

Si queremos mejorar el reparto de tareas sencillas y de paso, romper el ocultismo y los silos, una de las primeras cosas que tendremos que proponer es que alguna persona descomponga su trabajo en tareas más simples y que otra persona empiece a hacerlas

junto a esa persona, **trabajando en pares**.

Esto requiere tiempo y la productividad de los primeros días bajará pero, volviendo al ejemplo de ponernos en forma, si queremos ganar agilidad tendremos que hacer ejercicios variados para mejorar nuestro estado. Sólo se verán los resultados pasado un tiempo. La flexibilidad adquirida merecerá la pena en cualquier pico de trabajo o baja (enfermedad, vacaciones, rotación, etc.).

Parece que el mejor modo de iniciar un cambio es explicar a los miembros de un equipo las motivaciones, preguntarles a ellos cómo creen que debe hacerse este proceso, quién está dispuesto a empezar, qué miedos o retos les implica empujar esta nueva demanda, etc.

Habrá que empatizar con las personas porque para algunas esto es un alivio, iniciar el cambio, aprender cosas nuevas y salir de su rincón, pero para otros es un trauma.

Es más, algunos pueden pensar que romper su silo les puede convertir en candidatos para irse a la calle o descubrir que viven más cómodos de lo que parece, por lo que muy contentos y participativos no creo que quieran estar. Cualquier iniciativa de cambio va a tener lastres por agendas ocultas. De nuevo aquí aparecerán dudas sobre lo voluntario y lo forzado de las propuestas.

Suponiendo que vamos a trabajar así, disponiendo de un panel básico y una lista de tareas suficientemente atómica, ahora podemos enriquecer el panel y añadir información adicional, como por ejemplo, cuándo estimamos que se van a terminar las tareas, sin necesidad de pecar de precisos. Recordemos que normalmente una persona siempre tiene un responsable al que a su vez le piden cuentas y tiene que haber cierta visibilidad del trabajo y transparencia a todos los niveles.

Si añadimos a la columna en curso, una leyenda con «n-días», a la izquierda, indicando que queda mucho, y «hoy», a la derecha, para indicar su inminente resolución, simplemente colocando los *post-its* centrados en estas posiciones podemos proporcionar información valiosa, sin que tengamos que desperdiciar mucho tiempo en estimar y proyectando información útil. Podríamos incluso tener otra adicional a la izquierda representando «n-días» simplemente con una interrogación indicando que es una incógnita. No se hace esto para presionar, sino para ordenar y visualizar lo que sabemos.



(Imagen de CardboardIT de panel enriquecido añadiendo en la columna «en curso» subcolumnas de n-días, mañana y hoy).

Estos paneles se pueden actualizar con una periodicidad suficientemente baja para que no sea molesto o constituyan una burocracia innecesaria y tan alta como para que aporten valor. Esto dependerá del tipo de tareas y el contexto:

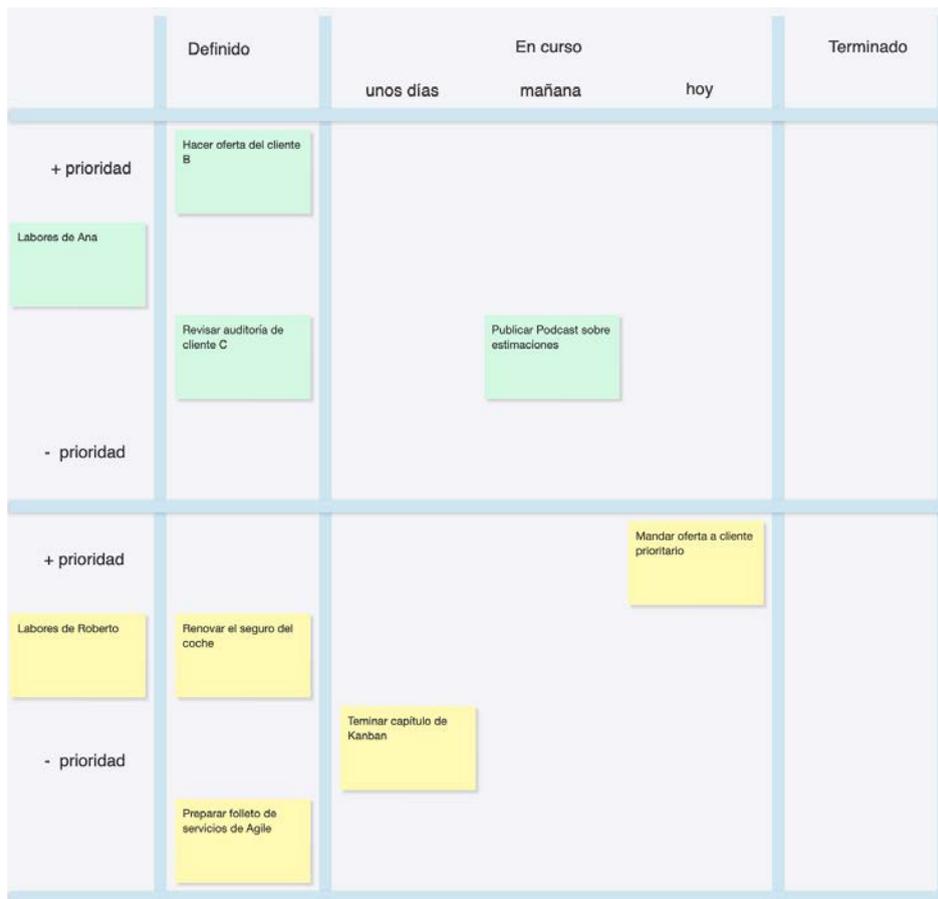
- Si son pequeñas y se acaban en minutos u horas, por lo que puede haber muchas y que el flujo sea rápido, lo lógico es cambiarlas a medida que se realizan las tareas. Esto es, por ejemplo, lo que pasa con las comandas en una hamburguesería de comida rápida.
- Si son pocas y tardan tiempo en resolverse, tal vez sea adecuado actualizarlas una o dos veces al día, en la reunión diaria de coordinación y/o antes de irnos, lo que podría ser una buena referencia.

Es relativamente fácil conseguir que distintas personas trabajen en el mismo panel, o bien poniendo el nombre en cada uno de los *post-its*, pegando un dibujo o avatar que los identifique en las fichas o cambiando los colores o formas de los *post-its*, que hay muchas opciones en las papelerías.



(Imagen de CardboardIT de panel unificado con post-its de dos colores diferentes).

Otro modo sencillo de diferenciarlos es estableciendo calles, una para cada usuario:



(Imagen de CardboardIT con ejemplo de panel con distintas filas para cada usuario).

Con esto podemos ganar ya algo cualitativo: transparencia y verbalización compartida pero no de un «compromiso malentendido», que no parece poco.

Recordad que al mover un *post-it*, por ejemplo a la columna «se termina hoy», como esto ya suponga una obligación de quedarse hasta que se termine, estos sistemas empiezan a corromperse porque la gente empezará a ser conservadora. Podríamos poner en la columna una leyenda más conveniente, «en principio espero que hoy».

Podemos diseñar tantos paneles distintos como nos apetezca. Una de las cosas más prácticas que se puede hacer es imprimirlos en una tienda especializada y que lo plastifiquen, de tal modo que se pueda pintar encima de ellos con rotuladores de pizarra blanca.

TEMAS/ HISTORIAS	TAREAS PENDIENTES	EN PROCESO				TERMINADAS
		IMPEDIDAS	N DÍAS	MAÑANA	HOY	
		<b>I M P E D I D A S</b>				

(Imagen de plantilla de panel con espacio para representar impedimentos).

Volviendo un poco al Kanban, lo realmente importante es que el panel organice el trabajo. Lo normal es que la gente siga trabajando igual que lo hacía y luego actualice el panel, o ni siquiera. Con esto, al poco tiempo se convierte en un elemento burocrático y molesto más, que no cumple su función.

Si os fijáis, he empezado por prácticas y hábitos, pero ya empieza a oler que tendremos que trabajar dinámicas de equipos. Los problemas casi siempre están relacionados con el comportamiento de las personas y no con las técnicas.

Es importante disponer de acompañamiento de expertos para que los artefactos cumplan su función transformadora, sino solamente serán otras prácticas que adoptar, a sumar a los problemas ya existentes.

Poner en marcha nuevas dinámicas en *startups* y áreas nuevas de empresas es relativamente fácil. En otras organizaciones más clásicas y grandes habrá muchas piedras en el camino.

## Panel de un proceso

Acabamos de ver cómo una persona puede mejorar su organización personal definiendo tareas con un panel básico Kanban y haciendo público su trabajo. También comentamos cómo se puede coordinar un grupo de personas y sofisticar un poquito el panel para irradiar más información. En este caso lo usamos para unas pocas personas que realizan muchas labores distintas.

Pero no siempre es así. Imaginemos que tenemos un grupo de personas que se dedican a un proceso concreto, como por ejemplo la gestión de peticiones de formación o la evaluación de concesiones de crédito en un departamento de riesgos.

En cualquiera de los casos, una persona o equipo invierte prácticamente toda su jornada en realizar un mismo conjunto de tareas en un mismo proceso. Podemos pintar un panel Kanban para visualizar todo el proceso y cómo está funcionando.

Con ello, podremos **reflexionar fundamentados en datos** (y no con intuiciones) y definir algunas políticas que nos ayuden a tomar buenas decisiones, medir cosas importantes, cambiar políticas y optimizar el proceso.

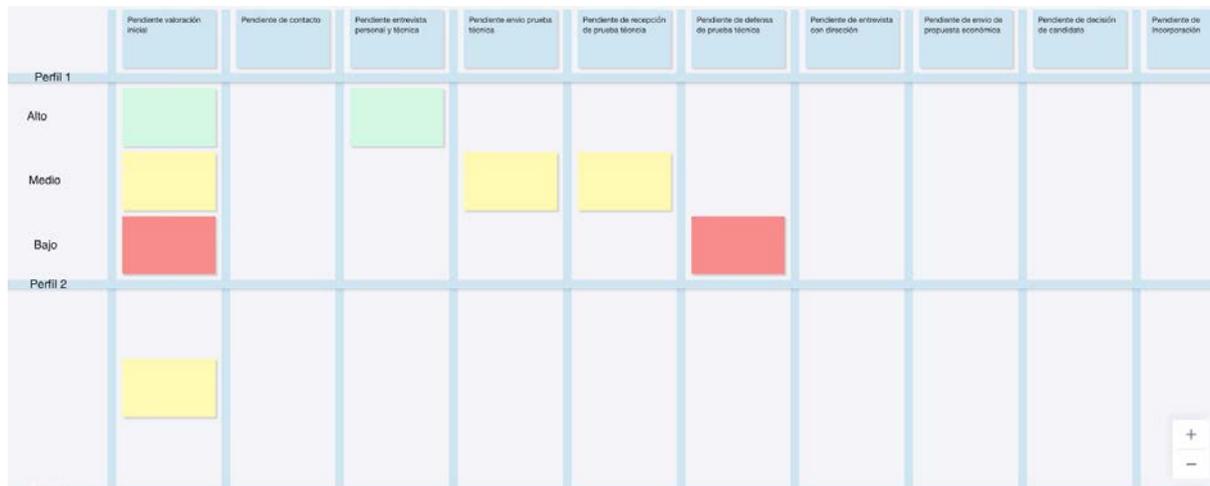
Pongamos un ejemplo común: un proceso de contratación de perfiles cualificados. Además, nos vale de excusa para entregar valor a uno de los departamentos que hemos dicho más importantes en la gestión del cambio: recursos humanos (o personas).

Voy a hacer el primer esfuerzo por modelar el proceso, buscando el **entendimiento detallado**, el cual se inicia cuando un departamento de contratación recibe una petición de un perfil específico, con la importancia y descripción del puesto. Se publica por distintos canales (redes sociales, página Web, folletos en conferencias, headhunters, etc.) y empiezan a llegar peticiones de candidatos. Los estados internos al área de contratación serán:

1. **Pendiente valoración inicial:** la demanda no se puede controlar. Podemos no recibir ningún CV o que lleguen decenas a la vez para distintos perfiles. Es importante categorizar las entradas desde un principio y realizar una poda rápida. Es decir, a primera vista podemos descomponer los candidatos en prioridades alta, media o baja.
2. **Pendiente de contacto:** parece razonable que, lo antes posible, se dé acuse de recibo a los candidatos, ¿cómo no frustrarse sin saber si los tenemos en cuenta de modo inmediato o no? Además hay que cumplir unos requisitos obligatorios relacionados con notificación de derechos sobre protección de datos de carácter personal (RGPD).
3. **Pendiente de entrevista personal y técnica:** unos directamente se descartarán, otros se marcarán como prioritarios y otros se dejarán como de menor prioridad para atenderlos una vez procesados los más relevantes. Serán entrevistados por un experto de recursos humanos para ver si encajan: carácter y actitud. Rellenarán el cuestionario de conocimientos técnicos y los entrevistará un técnico.
4. **Pendiente de preparación prueba técnica:** una vez superada la primera criba, hay que elegir la prueba que se les mandará para demostrar su capacidad de asimilar nuevos conocimientos (en nuestro caso 24 diferentes) acorde al nivel declarado en el cuestionario y experiencia. Hay veces que se preparan pruebas nuevas, lo que lleva tiempo.
5. **Pendiente de envío de la prueba técnica:** se les contacta y envía en la ventana adecuada (muchos ya tienen trabajo), indicando el candidato cuando la empezaría.
6. **Pendiente de defensa de prueba técnica:** superado el periodo para realizar la prueba, el candidato tiene que venir a defenderla (no se entrega para que nadie piense que quieres que trabajen gratis para sacar partido).
7. **Pendiente entrevista con dirección:** una vez superada la prueba y evaluada cualitativa (informe del compañero) y cuantitativamente (superado con más de un 7 sobre 10 para ser considerado) se reúne el candidato con uno de los directores para conocerle y opinar sobre la oferta económica.
8. **Pendiente de envío de propuesta económica:** se prepara la propuesta económica y se envía por correo al candidato.
9. **Pendiente de la decisión del candidato:** el candidato se lo piensa, que pueden ser unos días. Si acepta la propuesta indica el día de incorporación.
10. **Pendiente de incorporación:** para el día que se incorpore, debe tener preparado el portátil, la cuenta de correo, los documentos de onboarding, el contrato de la seguridad social, el acuerdo de confidencialidad, el formulario de riesgos laborales, la asignación de tutor para refactorizar su prueba de entrada, el tutor

para el onboarding de un par de semanas donde aprender otras cosas mínimas, etc.

Podemos construir fácilmente un panel donde visualizar todos los procesos abiertos, cada uno en una tarjeta y los estados. Como cada parte (empresa y candidato) va a su ritmo, cada proceso estará en un estado.



(Imagen de panel pintado con CardBoardIt que representa las 10 columnas descritas del proceso y tiene dos filas para dos posibles puestos simultáneos).

Es decir, es una variación del panel inicial, donde tenemos el estado iniciado, con muchos subestados de «en curso» y un estado finalizado (con y sin éxito).

Como advertencia, antes de empezar a formalizar procesos hay que tener la precaución de no tratar de ser demasiado preciso con el número de pasos y definir un número exagerado de estados intermedios e incluso bucles. Se define, se utiliza y luego se revisa sin pensárselo demasiado y sin muchas reuniones: **mejora continua respecto a estabilidad procedimental y mejora colaborativa.**

Si algunos pasos se hacen habitualmente en muy poco tiempo o juntos no deberían modelarse como pasos diferentes porque podríamos estar introduciendo una burocracia o molestia innecesaria de cambiar de estado un elemento sin aportar valor. De nuevo, el panel debería ser una ayuda, no un lastre.

Podemos arrancar el modelo en un panel, en una pared o en una hoja de cálculo y si comprobamos que no resulta práctico o es molesto, se puede cambiar sin haber invertido demasiado en hacer cambios o personalizaciones en una herramienta.

Una vez consolidado el proceso básico, podemos añadir más elementos al panel. Por ejemplo: si al empezar el proceso y cada vez que una tarea cambia de estado, apuntamos esa fecha, será bastante fácil medir todo tipo de tiempos.

Sin el soporte de herramientas que nos faciliten la tarea no me concentraría en tratar de obtener demasiadas medidas: no sea que trabajemos para los datos. Pero con la fecha de comienzo nada más, ya podemos calcular bastantes cosas y podremos tomar decisiones en base a hechos.

Métricas ágiles
autentia

### Throughput chart

El **throughput** indica la cantidad de **elementos de trabajo realizados** (no puntos de esfuerzo) en un periodo de tiempo concreto. Este gráfico muestra su **evolución** con la cadencia que nos interese (cada día, semana, mes...). Esto permite a un equipo comprometido con la mejora continua visualizar sus avances en términos de productividad y predecir las fechas de finalización de sus elementos de trabajo.

**UTILIZACIÓN**

- En el eje **X se representa el tiempo**, bien en semanas, en días, etc., dependiendo de la cadencia que nos interese.
- En el eje **Y se representan los elementos de trabajo realizados**.
- Se han tomado como referencia para el ejemplo un equipo que contabiliza el trabajo entregado cada 15 días.
- Para crear este gráfico, se deben hacer dos cosas:
  - Determinar la cadencia** que queremos usar.
  - Contabilizar** los elementos de trabajo **finalizados** en dicho periodo temporal.
- Se puede hacer una **previsión de fechas de finalización** de un determinado trabajo. Para ello se debe:
  - Dividir el trabajo en **n elementos de trabajo homogéneos**.
  - Determinar el throughput medio, una vez el equipo sea estable.
  - Calcular el tiempo que llevará completar el trabajo aplicando la **Ley de Little** (tiempo = n° elementos de trabajo / throughput).
  - Sumar el tiempo obtenido a la fecha de inicio del trabajo.
- Para que el throughput sea una métrica consistente y precisa, es necesario que el **tamaño medio** de los elementos de trabajo sea **homogéneo**.
- Aunque el throughput debería mostrar la mejora del equipo, tiene un **umbral de eficiencia**. En el ejemplo gráfico, el equipo se estabiliza con un throughput de 120 elementos de trabajo realizados cada 15 días.

Throughput de un equipo en mejora continua

Fecha	Elementos finalizados
1/1/2019	25
15/1/2019	60
1/2/2019	55
15/2/2019	75
1/3/2019	80
15/3/2019	90
1/4/2019	110
15/4/2019	120
1/5/2019	120
15/5/2019	120

(Dibujo de ficha que describe una métrica de elementos de trabajo realizados en una unidad de tiempo).

Adicionalmente, podemos modelar el proceso con más restricciones, como que no se debe tener a un candidato más de una semana sin contestarle (aunque sea para decirle que el proceso sigue) o que cuando se tengan muchos candidatos en curso (Work In Progress o WIP) hay que actuar para **no acumular stock**. Por ejemplo, podemos tratar de ralentizar el flujo de entrada (**ajustando el proceso a la restricción**) coordinados con otros departamentos (por ejemplo, ocultando temporalmente ofertas de la página Web y redes sociales) o centrando esfuerzos en puntos críticos, aunque en breve veremos que hay un método detrás de todo esto.

123

A mucha gente le pueden parecer estos paneles algo básico aunque nos podemos hacer una pregunta, ¿estamos seguros de que un departamento de contratación tiene algo siquiera parecido a esto donde se pueda ver, de una tacada, toda la información a la vez?, ¿todos los miembros del equipo usan el mismo proceso?, ¿los estados están tan claros?, ¿un supervisor puede fácilmente obtener información sin interferir con la gente que trabaja?, ¿somos capaces de sacar tiempos medios de procesos (en segundos y no con horas de esfuerzo)? Si es así estupendo, sino, ¡ya tenemos deberes!

Por experiencia, os puedo decir que normalmente esta información suele estar almacenada en hojas de cálculo, con suerte compartidas, en campos desestructurados sin fechas, por lo que es difícil de procesar.

## Teoría de restricciones

Una lectura obligatoria para mejorar sistemas es *La Meta* de Eliyahu M. Goldratt. En la obra propone unos ejemplos sencillos de optimización de procesos, algo aparentemente contraintuitivo. Un ejemplo: si en un grupo de excursionistas pones a los más débiles los primeros, llegarás antes y mejor que si los dejas los últimos. Lo voy a adaptar un poco a mi manera.

Si presionas con un ritmo no sostenible a los excursionistas más débiles, los machacas por ir «haciendo la goma» (dando tirones), marchando siempre un punto por encima de lo que pueden aguantar y sin saber qué persona tiene mayores dificultades.

Parece lógico primero observar a quién le cuesta más moverse en una marcha no demasiado forzada y subordinar la velocidad a la de los más lentos, mandándoles hacia delante. De ese modo, los más lentos condicionan el avance de todos, que lo pueden aguantar.

También puedes quitarles peso a los excursionistas que ahora tienes en cabeza. Entonces, la limitación del ritmo ya no serán esas personas, sino que la restricción se moverá a otro excursionista que pasaba desapercibido y estaba un poquito más fuerte que los débiles, pero sólo un poquito.



(Dibujo donde hay 6 excursionistas en línea, escalando una montaña, debiluchos delante y los fuertes cargados con dos mochilas).

Si ahora adelantas a esa persona un poco y repartes su peso a otros más fuertes, seguro que se desplaza la restricción a otra persona diferente. Siempre habrá una restricción a encontrar en varios procesos de observación y mejora.

De este modo, tras unas cuantas rondas de ajustes se puede obtener una velocidad óptima pero posiblemente no sostenible en el tiempo. Es bastante seguro que alguien se canse, le salga una ampolla o necesite descansar, por lo que el sistema, al ser dinámico habrá que ajustarlo permanentemente.

La teoría de las restricciones dice que una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil. Por tanto hay que seguir estos 5 pasos de un modo indefinido:

- **Identificar las limitaciones del sistema:** buscar al que se queda atrás.
- **Decidir cómo explotarlas:** quitar peso y pasar adelante.
- **Subordinar todo a la decisión de cómo explotarlas:** hacer que todos se acomoden a su ritmo.
- **Superar la limitación:** aligerar y mejorar el ritmo.
- **Buscar la nueva restricción:** que pueden ser las ampollas, una torcedura, falta de alimento o deshidratación, lo que implicará volver a actuar.

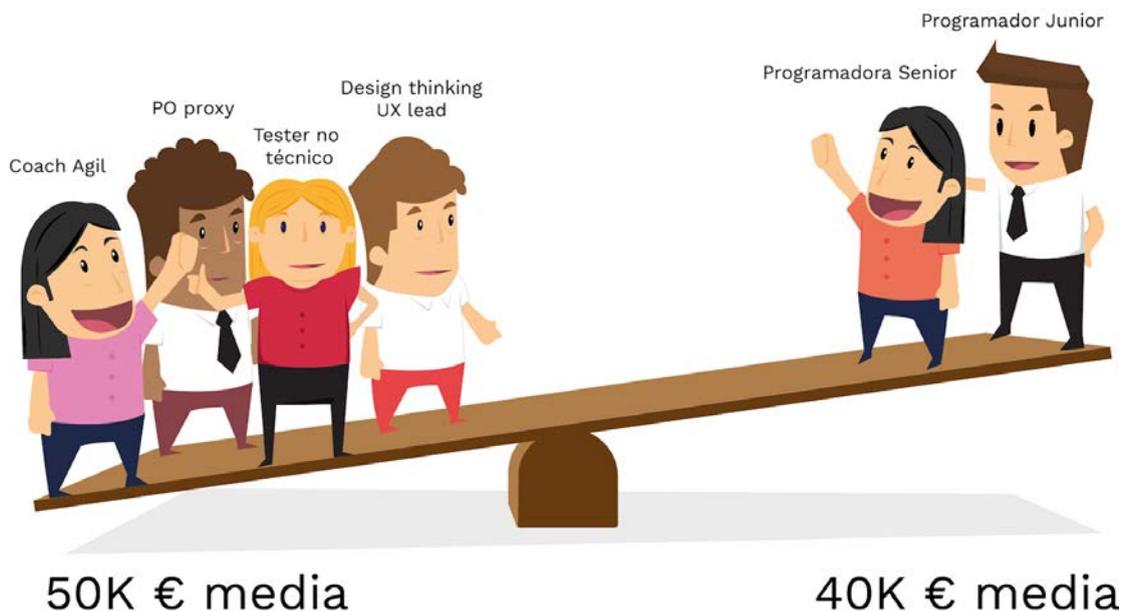
Con el panel Kanban de cualquier proceso podemos utilizar este mismo mecanismo para optimizar: la teoría de las restricciones.

Al pintar el panel Kanban ya podemos visualizar el proceso y ver dónde se identifican los cuellos de botella, que es donde se acumularán los *post-its*. A partir de ahí podremos actuar con cabeza, con una estrategia basada en la teoría de las restricciones: identificar limitaciones, decir cómo explotaras, subordinar, etc.

También puede pasar lo contrario, que no haya ningún cuello de botella, lo que nos puede hacer plantearnos si puede haber demasiada capacidad ociosa no capitalizada.

Otro melón interesante que abrir en las empresas de servicios es respecto al ejemplo de los excursionistas. ¿Cuántas veces tenemos mezclados profesionales mediocres con profesionales responsables y estos últimos acarrean con la mochila de los primeros permanentemente? Desde la perspectiva de la empresa o del mando intermedio lo que importa es el flujo, pero ¿y desde la perspectiva del profesional que siempre tiene que compensar las deficiencia de un tercero? Incluso en el mundo de las metodologías ágiles está pasando que hay gente paseándose a medio gas, con roles como Scrum Master o Coach ágil, incrementando el coste de los proyectos, sin que se transfiera un valor diferencial, simplemente aplicación indiscriminada de modelos de escala.

## ¿Productividad y equilibrio?



(Dibujo de un equipo donde está desproporcionada la relación entre gente programando y gestionando o dando apoyo).

## Priorización y clases de servicio

Si las cosas van bien, en cualquier negocio o departamento nunca va a haber tiempo ni dinero para hacer todas las cosas que nos gustarían. Por tanto, hay que incorporar más restricciones al proceso. Hay que decidir a qué le damos prioridad por familias.

Sigamos con el ejemplo de los candidatos. ¿Todos los perfiles son iguales de importantes?, ¿necesarios?, ¿urgentes?, ¿valiosos?, ¿exóticos?...

Por ejemplo, en mi empresa necesitamos los siguientes:

- **Desarrollador Senior Java/Kotlin:** siempre y preferentemente.
- **Desarrollador Junior Java/Kotlin:** necesitados por oleadas (algunos de universidades o módulos que vienen concentrados en fechas de prácticas o fin de curso). Sin senior para ocuparse de ellos tenemos una necesidad variable.
- **Coach ágil:** en base a la ocupación media y esperada del área pueden ser más o menos necesarios. Tiene que haber una relación 1 a 10 respecto a desarrolladores porque ofrecemos servicios combinados.

Por tanto, en distintas épocas del año y en base a lo que ya hayamos contratado, necesitamos unos perfiles u otros. Si tenemos mucho senior la pirámide se invierte. Si tenemos muchos junior no podemos ponerlos a rueda de senior.

Supongamos que hay 2 posiciones abiertas de Desarrollador Senior, 2 de Junior y 1 Coach ágil. Además este es el orden en el que queremos dedicar los esfuerzos. Por tanto, estas son las «clases de servicio» que tienen que atender los compañeros de contratación.

¿Qué tal entonces si nos planteamos visualmente el proceso al revés? Para simplificar, vamos a quedarnos sólo con esas 2 primeras posiciones (de desarrolladores senior) y representar únicamente esto en el siguiente diagrama.

Empezando a leer el panel por la derecha generamos 2 huecos de las posiciones abiertas que son las que tiran de todo el proceso. Kanban, realmente representa un hueco (o tarjeta) donde tiene que ir algo.

También definimos el resto de los huecos de derecha a izquierda. Si interpretamos el panel, ahora lo que tenemos no son *post-its* sino huecos que vamos completando de derecha a izquierda.

- Pendiente de incorporación: 2.
- Pendiente de la decisión del candidato: 2.

- Pendiente de envío de propuesta económica: 2.
- Pendiente entrevista con dirección: 2.
- Pendiente de defensa de prueba técnica: 3.
- Pendiente de envío de la prueba técnica: 4.
- Pendiente de preparación prueba técnica: 3.
- Pendiente de entrevista personal y técnica: 4.
- Pendiente de contacto: 7.
- Pendiente valoración inicial: punto de arranque del trabajo.

Pendiente valoración inicial	Pendiente de contacto	Pendiente entrevista personal y técnica	Pendiente envío prueba técnica	Pendiente de recepción de prueba técnica	Pendiente de defensa de prueba técnica	Pendiente de entrevista con dirección	Pendiente de envío de propuesta económica	Pendiente de decisión de candidato	Pendiente de incorporación
Señor	Señor	Señor	Señor	Señor	Señor	Señor	Señor	Señor	Señor
Señor	Señor	Señor	Señor	Señor	Señor	Señor	Señor	Señor	Señor
Señor	Señor	Señor	Señor	Señor	Señor				
Señor	Señor			Señor					
Señor									
Señor									
Señor									

(Dibujo de un panel con CardBoardIt donde no se pintan post-its sino huecos en cada uno de los pasos).

Podemos definir unas políticas, sólo a modo de ejemplo:

- No procesar un CV que no tenga la plantilla requerida ni el formulario de competencias.
- No procesar CVs que no declaren un nivel mínimo de inglés.
- Dar prioridad a procesar CVs de candidatos con residencia cercana, que es más probable que les sea conveniente y acepten.
- Sacar del ciclo a candidatos que tarden más de una semana en contestar.
- No aceptar desviaciones en la fecha de presentación de la prueba (para que todo el mundo tenga las mismas oportunidades).

El proceso tiene unas dinámicas. Nadie trabaja si no tiene un hueco en la fase siguiente que le ordene completar el trabajo. Si no hay hueco, el usuario de ese puesto debe dejar de trabajar, lo que estamos haciendo de este modo es **acomodar el proceso a la restricción y no generar stock**.

Entonces el proceso empieza porque tenemos que valorar CVs porque disponemos de 7 huecos «pendientes de contacto». Cuando algún hueco de pendiente de contacto se rellene habrá que trabajar porque hay huecos aguas arriba en «pendientes de entrevista personal y técnica» y así sucesivamente.

Los huecos por tanto regulan el flujo. Llegaremos pronto a la conclusión de que lo importante son los ciclos de feedback y los ajustes que hagamos al sistema, dejando más o menos huecos que regulen la velocidad y fomentando cerrar tareas. De esta manera **limitamos el trabajo en curso** (WIP), una de las prácticas core de Kanban.

Es fácil de entender que las personas que puedan ocupar más de un puesto dentro de la cadena (atender la necesidad de diferentes huecos) serán muy valiosas porque darán mayor flexibilidad al modelo.

autentia

### Sesión: Definición de políticas, WIP y clases de servicio

Participa en la creación de las políticas del flujo de trabajo actual, en la definición del número máximo de elementos en los que se puede trabajar en un momento dado (WIP) y en la clasificación de los ítems que son más críticos (clases de servicios). Comprende los fundamentos para implementar Kanban como método de trabajo.

#coaching

El diagrama muestra un flujo de trabajo Kanban con un triángulo de prioridad (backlog) a la izquierda, una cinta de expedición (fast lane) en el centro y un triángulo de objetivos (goals) a la derecha. El triángulo de prioridad contiene ítems clasificados por prioridad (P3, P2, P1) y clase de servicio (System improvements, Features, Bugs). La cinta de expedición muestra ítems en progreso a través de las etapas de ANALYSIS, DESIGN, DEV, TEST y DEPLOY. El triángulo de objetivos muestra ítems completados (DONE) y un punto de llegada (GOALS). Se incluyen también las políticas de WIP y clases de servicio.

(Imagen de ficha que resume políticas explícitas, WIP y clases de servicio).

## Medidas en los procesos

Un panel puede ser un buen punto de partida para representar los pasos relevantes y visualizar el trabajo en curso. Pero parece que si queremos tomar **decisiones en base a hechos**, tendremos que capturar un poquito más de información.

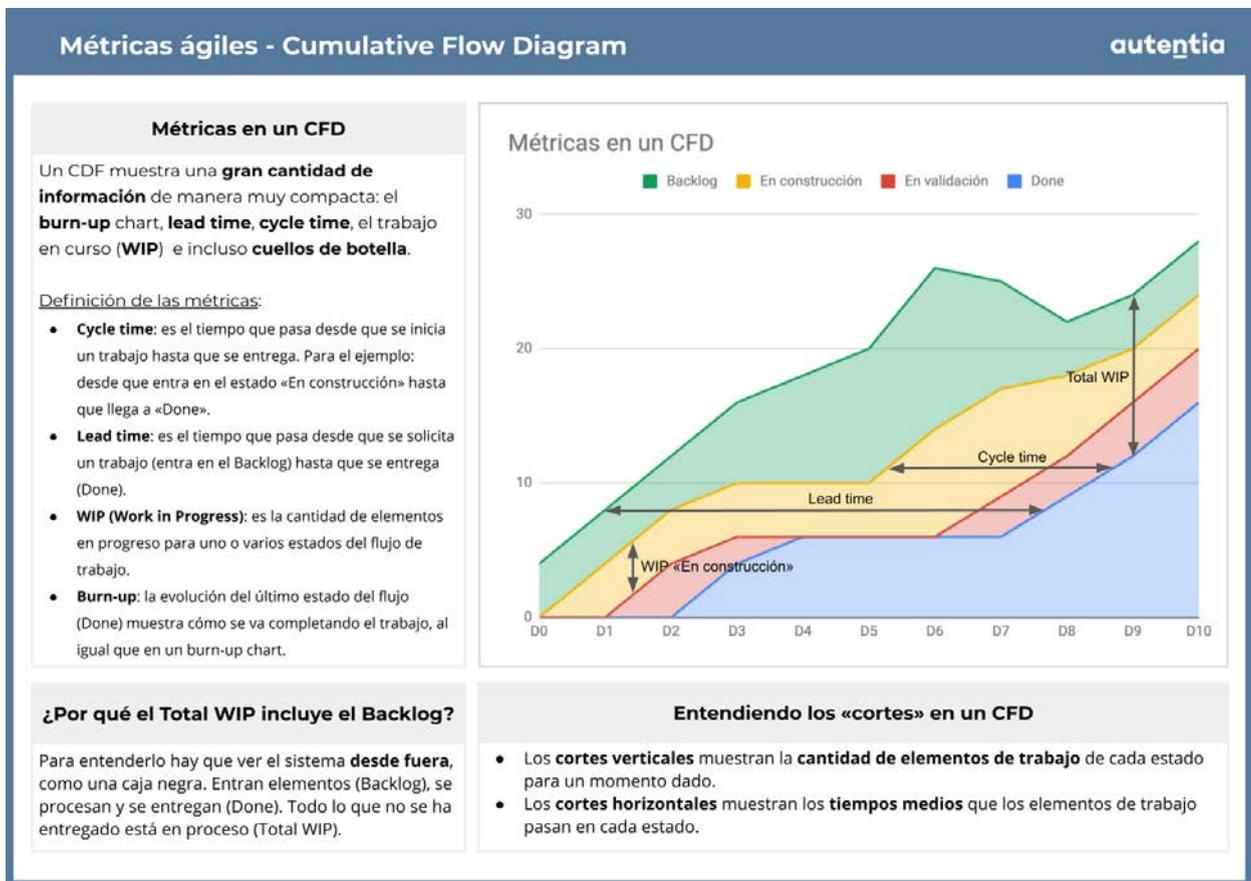
Aunque ya lo introdujimos antes, si cada vez que entra un CV escribimos la fecha y la hora de llegada y actualizamos ese dato cuando termina el proceso, podemos fácilmente medir el tiempo completo de proceso, parciales, medias por tipo,

desviaciones respecto a la media, etc. A partir de esos datos podemos hacer ajustes.

Con un histórico podemos percibir épocas de valle y pico, dimensionar equipos en base a datos históricos, condicionar periodos de vacaciones de los equipos o correlacionar acciones de marketing con afluencia e incluso con calidad.

Os voy a poner un ejemplo que daría que pensar: gente de unas universidades, con el mismo título, grado de informática, saca mejores notas en las pruebas que gente de otras escuelas, pero luego fallan más en las entrevistas personales: más preparados en habilidades duras (hard) pero poco cuidadas habilidades blandas (soft).

Obviamente no es lo mismo trabajar en un proceso industrial manual, como construir o montar una pieza de plástico compuesta por otras más pequeñas, cuya variabilidad puede ser bastante baja, que entrevistar candidatos, que puede hacerse más corto o más largo pero, con suficientes muestras, se pueden obtener datos medios.



(Imagen de ficha de explicación del Diagrama de Flujo Acumulado).

Si tomamos medidas en cada uno de los puntos del proceso, cuando alguien pregunte ¿cuánto va a tardar el próximo candidato en incorporarse a la empresa?, ¿se podría hablar de tiempo medio, y probabilidades de pasar el proceso con los CVs existentes en base a las estadísticas pasadas?

Bueno, recordad que tampoco todo se puede medir y correlacionar, ni tiene sentido hacerlo. En cada proceso estudiaremos el valor que aporta y actuaremos en consecuencia.

Estamos viendo que entonces el panel es una herramienta de la que se puede extraer información y conocimiento. Pero tenemos que ser cuidadosos desde un principio, sabiendo qué es lo que queremos obtener:

- **A:** entrenar a las personas y verificar que el nuevo modelo y panel gobierne el trabajo e ir adaptándolo rápidamente para que se convierta en una herramienta útil y proporcione valor para los que realizan el trabajo.
- **B:** no trabajar solo en mejorar la visualización del proceso, sino en incrementar las capacidades de las personas realizando las tareas, optimizando su aprendizaje y habilidades.
- **C:** tener en una herramienta montones de datos y estadísticas que muchas veces no vamos a ser capaces de procesar ni asimilar, donde se pierda y disfrute un fanático del control.

Si en el equipo de selección de personal, como es nuestro caso, sólo hay dos personas, muchos de estos datos pueden ser vanidosos y complicar/burocratizar la operación porque se gestiona perfectamente de cabeza: si pregunto cuántos candidatos se van a incorporar el siguiente mes, sin mirar nada son capaces de decírmelo. Aun así cuando les pedí modelar el proceso, se generaron conversaciones interesantes entre las dos personas.

Si en el equipo hubiera 10 o 100 personas realizando labores de captación, seguro que es imprescindible disponer de algunos mecanismos un poquito más sofisticados, porque casi seguro que hay muchos **desperdicios**.

## Gestión de desperdicios

Lean propone 7 tipos de desperdicios (MUDA en japonés) y en internet podemos comprobar que se amplían a alguno más. Veamos en nuestro ejemplo qué podemos encontrar:

**Espera:** procesos parados por falta de disponibilidad de técnicos para evaluar posibles futuros compañeros por no haberlo previsto. Indisponibilidad de la dirección para hacer oferta económica. Sistemas informáticos lentos.

**Sobreproducción:** no rechazar a priori candidatos que no cumplan las características buscadas, retrasando el procesar a los que de verdad cumplen las características. Entrevistar más de una vez a los mismos candidatos por tener dudas, empujados por la presión de contratar. No parar el proceso cuando ya hay muchos

candidatos válidos en curso.

**Sobreingeniería:** complicar el proceso innecesariamente con demasiados estados. Trabajar para obtener datos que no vamos a usar. Desarrollar demasiadas pruebas diferentes.

**Stock:** candidatos que han pasado el proceso pero no hay posiciones o proyectos futuros en cartera para incorporarse.

**Transporte:** entrevistas a los candidatos fuera de la oficina. Acumulación de papeles en montones.

**Movimiento:** cambio de planta para localizar salas vacías.

**Defectos:** continuar el proceso con candidatos muy dudosos.

**Talento:** falta de experiencia de entrevistadores. Mala organización personal. Poca productividad.

Quedaos, por favor, más con el fondo (pensad posibles desperdicios por categorías) que con la forma, porque en algunos casos retuerzo un poco el ejemplo simplemente para aportar ejemplos e ideas.

Lean autentia THINKING WITH YOU

## Lean: Elimina desperdicios

Dentro del primer principio (*Elimina desperdicios*), Lean define como un desperdicio todo aquello innecesario, es decir, todo aquel añadido del que se puede prescindir. Así, Lean destaca ocho (7+1) tipos de desperdicios:

### TIPOS DE DESPERDICIOS

1. Espera	Esperar en una reunión a que lleguen todos. Esperar porque alguien apruebe todo del diseño.
2. Sobreproducción	Hacer esquemas y presentaciones para explicar los mismos conceptos de muchos modos distintos.
3. Sobreingeniería	Definir el sistema para cuando quiera ampliarlo, por aprovechar el tiempo. Añadir capas de complejidad que no son necesarias al principio.
4. Stock	Detallar requisitos que no vamos a construir en meses. Hacer entregas de muchos cambios a la vez.
5. Transporte	Cambios de contexto de proyectos a fuego en producción.
6. Movimiento	Falta de automatismos para mejorar la entrega continua.
7. Defectos	Poco cuidado por la calidad.
+1 Talento	El trabajo lo debe realizar la persona más adecuada teniendo en cuenta la habilidad y el impacto para el resto del equipo. Los managers tiene que ser líderes al servicio del equipo fomentando el desarrollo personal y profesional, y simplemente ser los mejores ejecutores.

<http://blog.jorgemuria.com/?p=443>

(Imagen de ficha comentando los desperdicios en Lean).

# Paneles Kanban vs. método Kanban

Hasta ahora hemos usado paneles, hablado de clases de servicio y de ciclos de feedback.

David J. Anderson y Andy Carmichael definieron el método Kanban donde se especifican más explícitamente los **circuitos de retroalimentación**; donde se revisan **estrategia, operaciones, riesgos, prestación de servicios, reglamentación, Kanban y planificación de la entrega**.

También habla de dos roles: **gestor de peticiones de servicio** (responsable de entender necesidades y expectativas del usuario) y **gestor de prestación de servicio** (el responsable del flujo de trabajo).

Vuelvo a insistir en que siempre hay conocimiento más profundo. Es imposible que una sola persona sepa de todo y tener experiencia notable en todas las técnicas. Contar con distintos especialistas es vital.

## Coordinar margen y rotación

Visualizar el trabajo se puede hacer en cualquier caso, muchas veces solamente falta un poquito de imaginación y de fe: pensar que nos va a ayudar esa visualización como preludeo de modelos más evolucionados.

Imparto clases de metodologías ágiles en diferentes másteres como el de Dirección de proyectos legal (LPM o *legal project management*), Dirección estratégica de proyectos o Transformación digital. En todos ellos los alumnos me acaban diciendo que los paneles básicos están bien pero que tienen tantos asuntos a tantos días vista, y otros tantos que entran, que les cuesta ver cómo organizarse con ellos.

Una de las primeras afirmaciones que encontré hablando con abogados es que «nuestro negocio es muy especial», ¿os suena? Sí que puede haber algo particularmente marcado respecto a otros negocios que he visto y es que los abogados senior, los socios, quieren retener el contacto y el conocimiento sobre los casos más importantes que ellos mismos quieren representar. Es más, no quieren que sus subordinados «aprendan demasiado» porque piensan que tarde o temprano se marcharán y les robarán parte de los clientes clave.

De hecho, debido al protagonismo que quieren tener, en muchos casos prefieren dejar de tener acuerdos mensuales (una iguala) para poder dedicarse solamente a los casos preferentes que les otorgan margen y prestigio.

Se quedan bastante sorprendidos cuando empiezo a darles otra visión de los negocios. Y explicarles que una cosa, no quita la otra.

Todos los negocios se basan en dos variables: margen y rotación.

- Un negocio de margen consiste en tener pocos encargos y clientes donde gano mucho con cada caso.
- En uno de rotación, tengo muchos clientes y encargos pequeños, y gano un poquito en cada actuación o tengo una iguala (pago recurrente).

¿Por qué no tener un poco de cada modelo? De ese modo, una cantidad importante de casos pequeños puede dar un sustento continuo y diluir los gastos fijos aumentando la facturación. No es igual de doloroso pagar 600 euros mensuales de un renting de un coche facturando 10.000 euros mensuales que facturando 100.000 o un millón. Además, algunos de esos clientes con problemas pequeños vendrán, en algún momento de su vida, con algún caso más grande o traerán contactos si están contentos, recordad ese indicador tan curioso llamado NPS (la probabilidad de que nos recomienden).



(Dibujo: Una persona le dice a otra: ¿600 euros de renting no es una barbaridad? La otra contesta: cuando facturaba 10.000 euros al año hubiera sido imposible, facturando un millón, es un gasto más no demasiado relevante).

Si los clientes vienen con consultas o casos pequeños y repetitivos no hace falta ser «el más listo de la clase» para atenderlos ya que se puede «factorizar». De tal modo que con un ayudante avezado y unos abogados poco experimentados, se puede cubrir un cierto volumen de trabajo con facilidad y garantías.

En este caso, la clave reside en procedimentar el trabajo para que unos aprovechen la experiencia de otros, para no cometer errores y que alguien con más criterio, el ayudante avezado, supervise o reaccione rápidamente ante cualquier complicación.

Os voy a poner un ejemplo de casos aparentemente sencillos: reclamar multas y sanciones, condiciones abusivas de bancos (hipotecas y cláusulas suelo), revisar acuerdos de confidencialidad, reclamar impagados (monitorios y similares), etc. Con este modelo es relativamente fácil alcanzar más volumen de facturación recurrente.

Entonces, tal vez lo que nos hace falta es un método de organización para asegurarnos de que estamos haciendo lo que es importante en cada caso y que no dejamos tareas sin hacer. Es especialmente importante cuando hay procesos legales que tienen plazos máximos de trámite y necesidades de comunicación con las partes.

## **Paneles basados en calendario**

Para resolver el problema (el manejar muchas tareas basadas en vencimientos) podemos cambiar un poquito la perspectiva clásica de los paneles Kanban y crear una variación basada en un calendario.

Lo voy a hacer muy poco a poco para que veáis que únicamente estoy modificando cómo representar las tareas que llegan y facilitando visualmente su priorización.

Primero, simplemente vamos a rotar el panel básico, con las columnas definidas en curso y terminado (o *to do*, *doing* y *done* o como nos parezca llamarlas) 90 grados a la derecha.

Es el mismo panel, nada más que en vertical, por lo que podemos tener un ancho ilimitado en una pared o en una hoja Excel.



(Imagen de CardboardIT de un panel Kanban básico rotado 90% a la derecha).

Ahora creamos un calendario en la parte de «Pendiente» como columnas. Cada columna representará un día. Las filas las utilizaremos para definir la importancia que tiene la tarea (pongamos clases de servicio). Como en las columnas tenemos días, voy a utilizar un *post-it* rosa para marcar el día en el que estamos.

De este modo, cuando llegue una tarea, lo primero que vamos a hacer es situarla verticalmente, considerando la importancia para nosotros del cliente o del encargo (cada uno lo que quiera, como clases de servicio) y posteriormente la situaremos horizontalmente en la columna correspondiente la fecha en la que es razonable que tengamos que dar la primera respuesta.

Nos queda un panel tal que así:

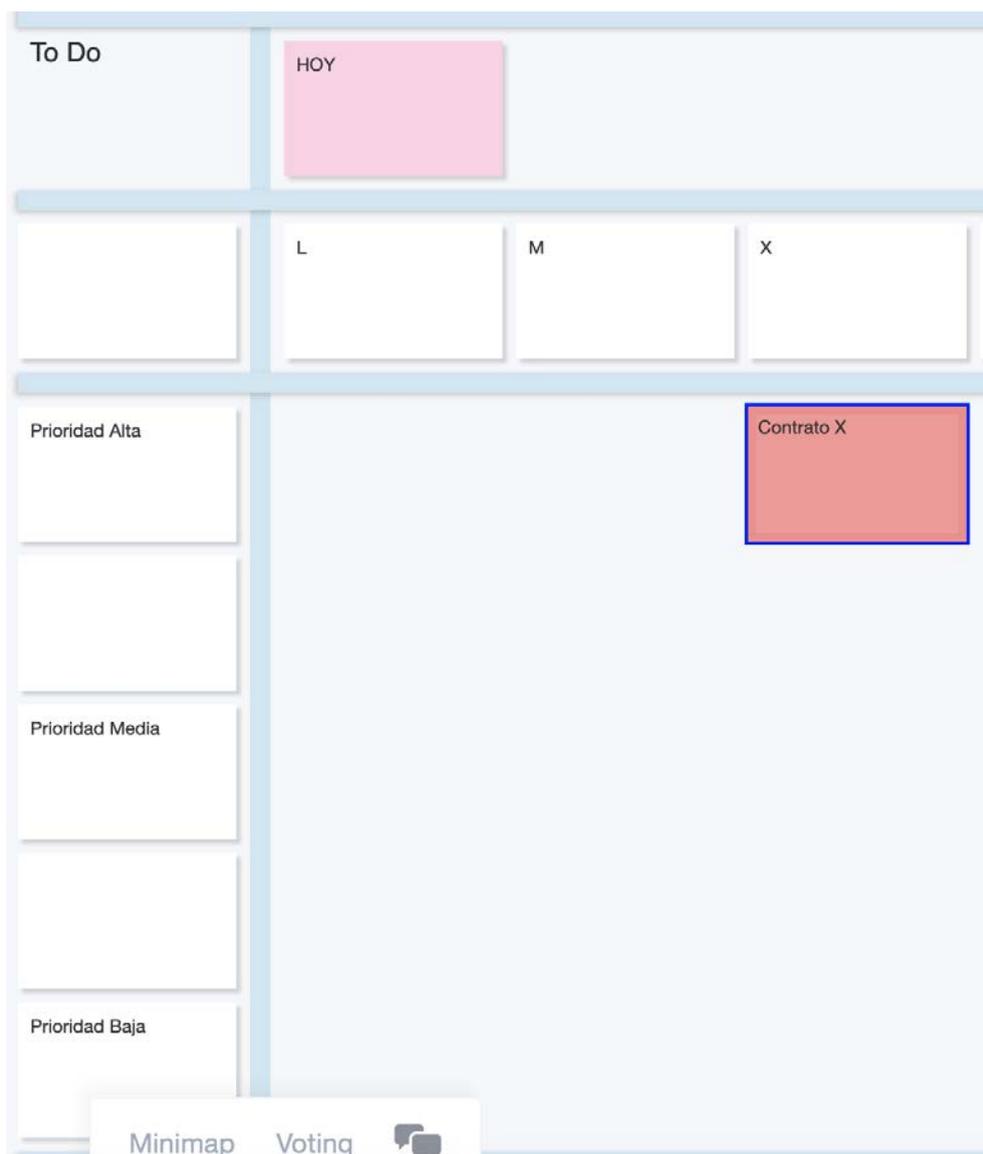


(Imagen de CardboardIT de panel Kanban basado en calendario donde en las columnas aparecen los días y en las filas, las tareas definidas (con subfilas por clase de servicio), en curso y terminadas).

Vamos a empezar a poblar el panel. Supongamos que somos un departamento legal que tenemos que revisar contratos, atender NDAs (acuerdos de confidencialidad) o cualquier otra tarea dentro de un proceso.

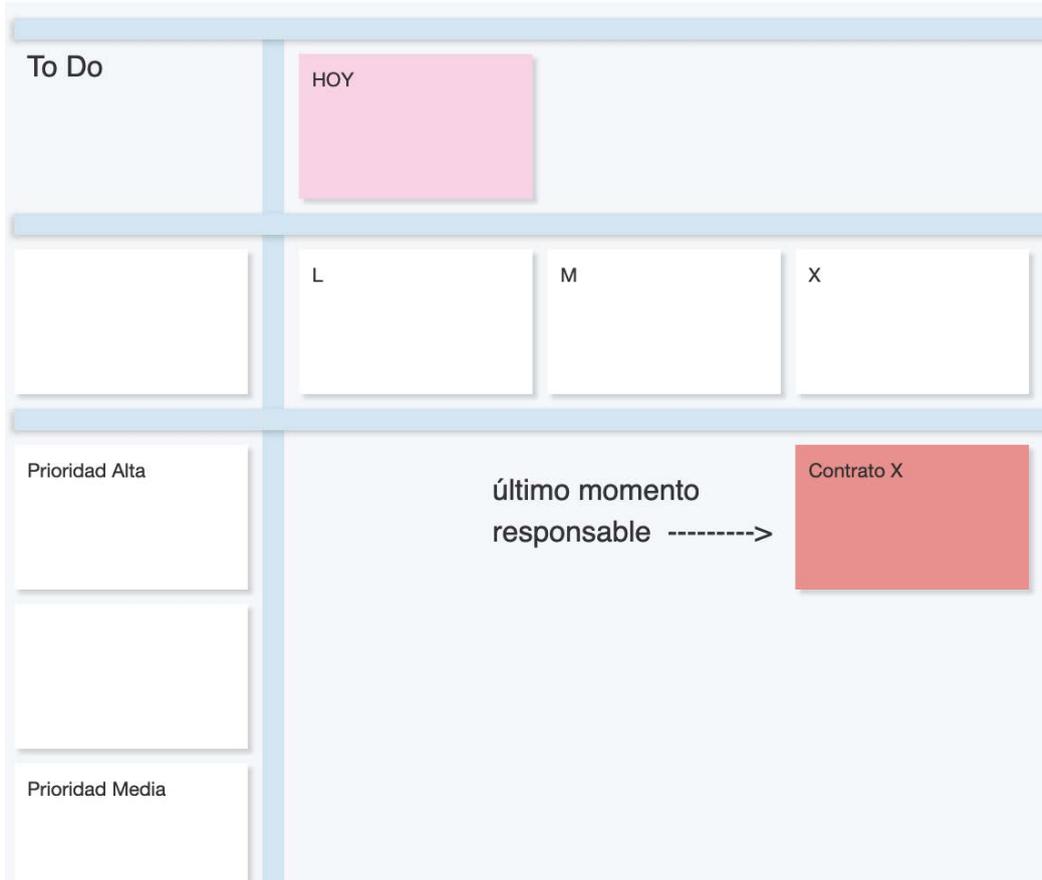
Demos por hecho que siempre habrá demasiadas tareas que hacer de distinta importancia y no llegaremos a hacerlo todo. Alguien puede quedar decepcionado por la velocidad (apurar límites), pero procuraremos no meter a nuestros clientes en un lío ni meternos nosotros.

Empecemos simulando el comienzo de un día de una persona después de vacaciones para tener el panel vacío: llega una revisión de un contrato importante y lo debemos tener finalizado para el miércoles: prioridad alta y lo situamos dentro de tres días en el panel.



(Imagen de CardboardIt representando una tarea de alta prioridad que debe estar disponible en un máximo de 3 días).

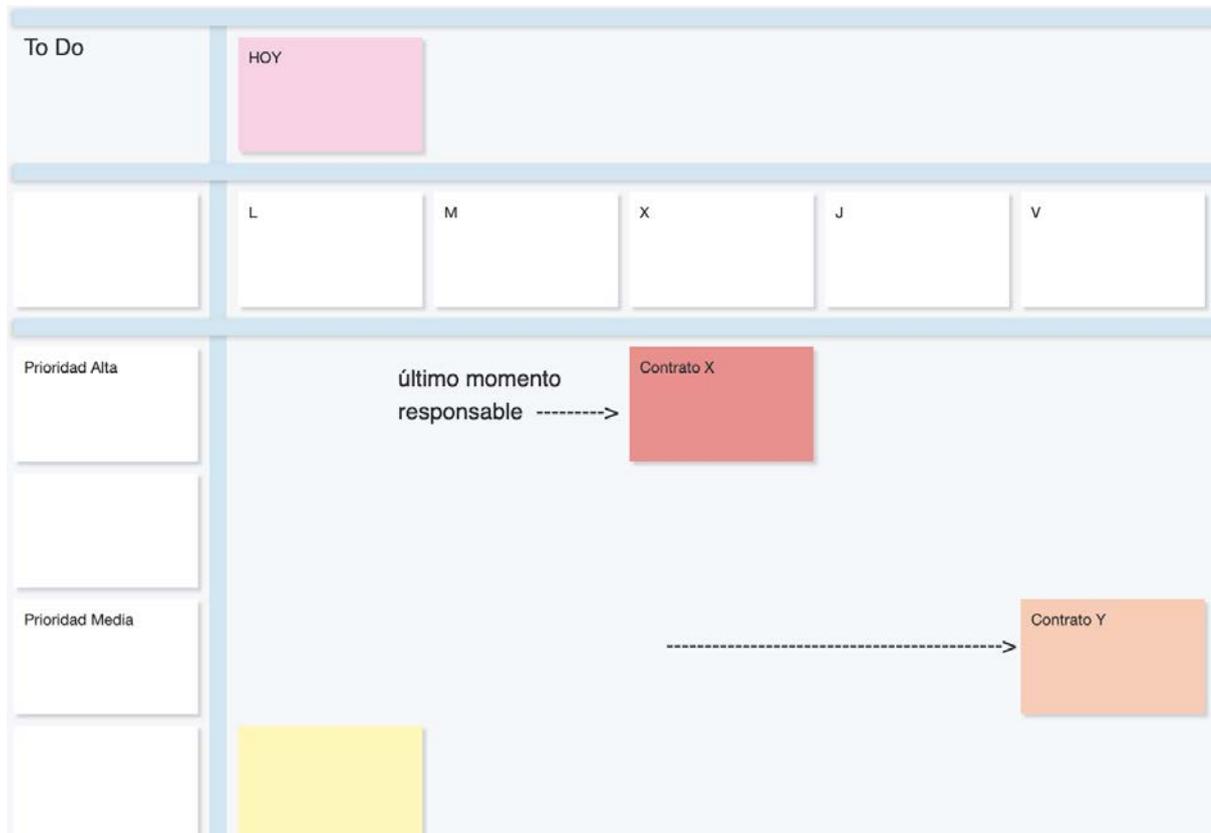
Es posible intuir/predecir que necesitamos un par de días de trabajo, no a tiempo completo, para realizar la tarea. Con un rotulador, si el panel se presta a pintarlo, podemos indicar que si no empezamos el lunes con ello, «el último momento responsable», va a ser difícil llegar al objetivo.



(Dibujo de CardboardIt representando que una tarea requiere varios días para hacer el trabajo, posicionando etiqueta en días precedentes).

Puede llegar un NDA (acuerdo de confidencialidad) que requiere un par de horas de revisión y no es un contrato muy importante, pero tiene prisa para el que nos lo pide (la vida misma). Llega también la revisión de otro contrato y este tampoco es tan importante pero es más elaborado.

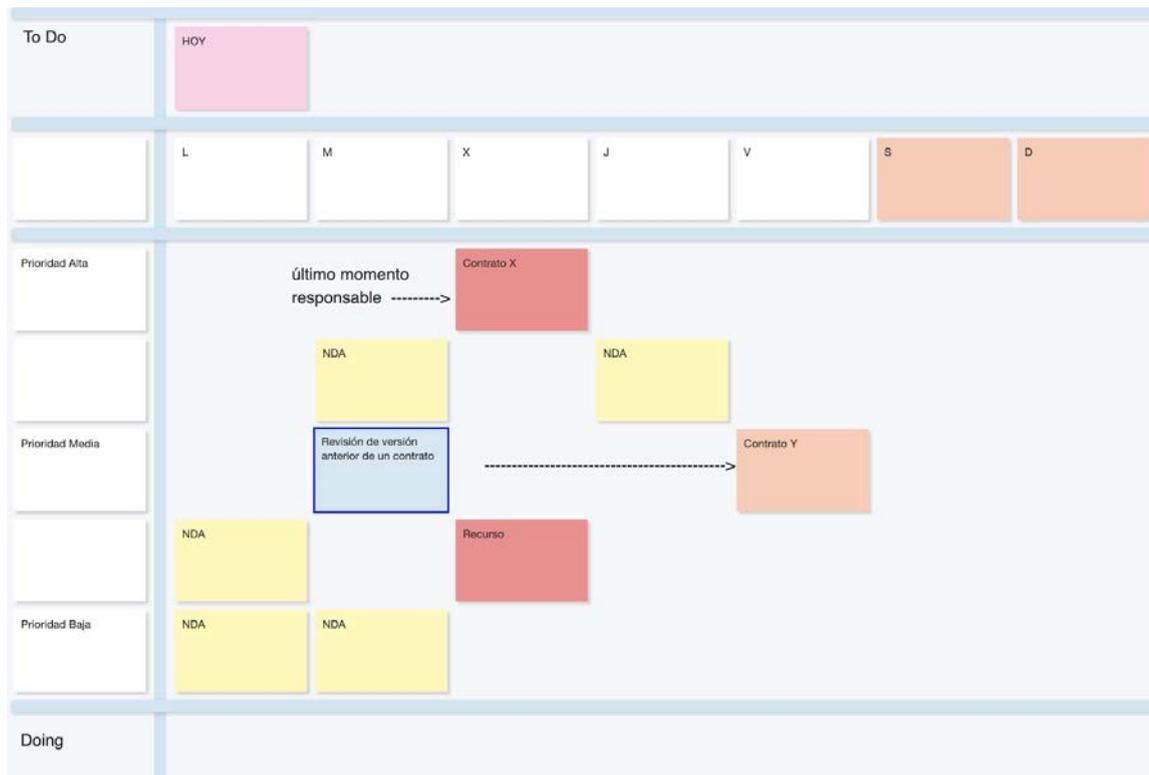
Parece que ya tenemos un criterio y un espacio donde ir colocando fácilmente las tareas.



(Dibujo de CardboardIt representando otra tarea menos prioritaria y a entregar en los próximos 5 días).

Llegan tres NDAs más, revisión de un contrato anterior y el recurso de una multa (ya con días muy justos para cumplir los plazos).

Si os fijáis, se empieza a complicar la cosa pero podemos ver toda la información de un vistazo y tenemos variables para decidir por cuál empezamos: prioridad, fecha de entrega y carga de trabajo requeridas.



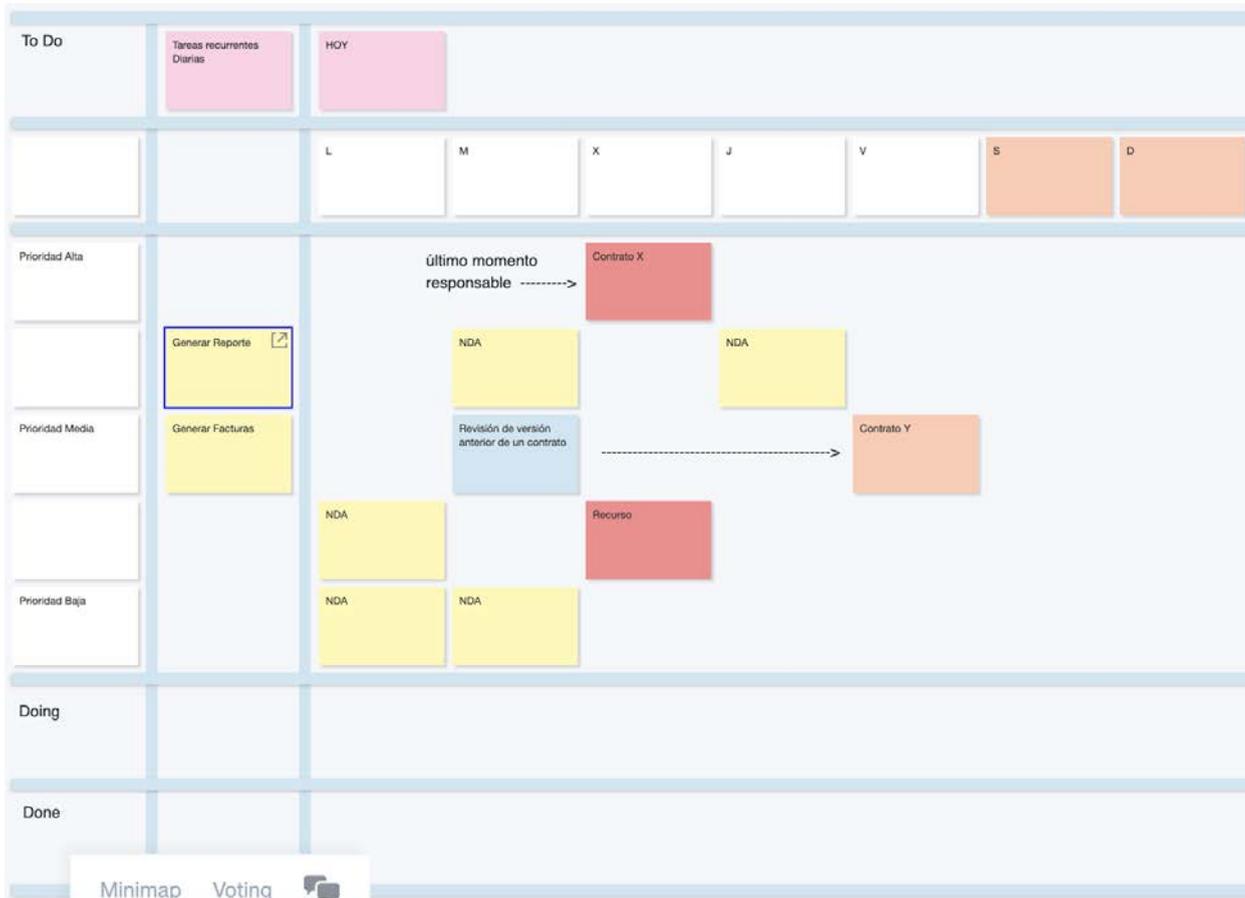
(Imagen de CardboardIt representando múltiples tareas por prioridad con distintas fechas de entrega y tiempos para realizarlas).

Es más, hay veces que a estas labores no predecibles hay que añadirles tareas diarias recurrentes. Podríamos también representarlas, al menos una primera vez, insertando una columna a la izquierda del panel.

De todos modos, soy un defensor de que el exceso de integridad o completitud de la información es contraproducente, representemos lo que merece la pena no olvidar, porque no forma parte de lo habitual.

En otro panel complementario se podría, a modo de plantilla, dejar apuntadas las labores recurrentes habituales, que podría servir como onboarding (entrenamiento de entrada a nuevos miembros) a los nuevos incorporados en un equipo o recordatorio a los novatos o menos disciplinados.

Este es el aspecto que podría tener el panel Kanban, basado en calendario, con la columna a la izquierda de tareas recurrentes.



(Imagen de CardboardIt con una columna de tareas recurrentes).

Supongamos que empezamos a trabajar con todas las tareas ya sobre el panel de juego y vamos a elegir.

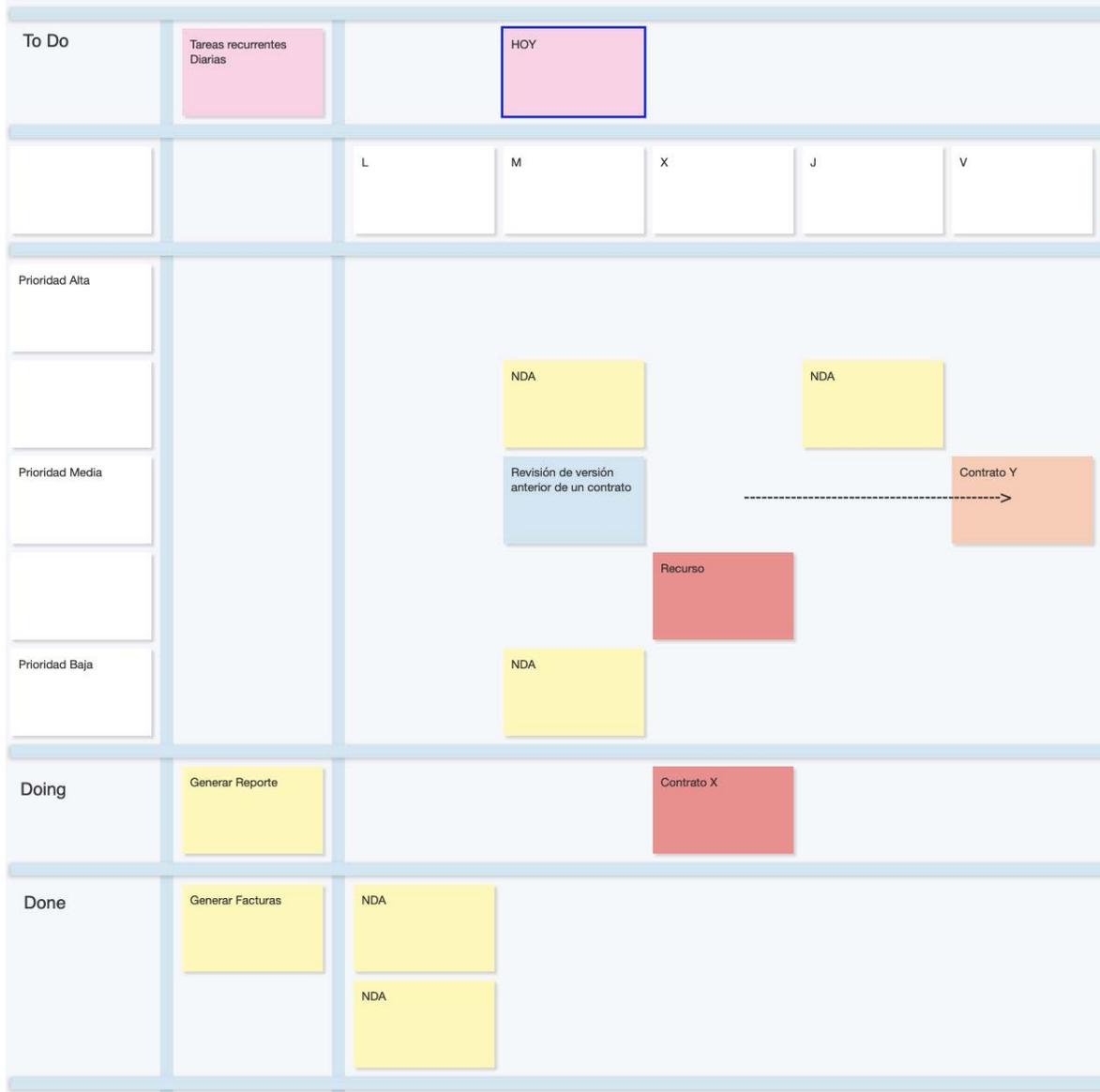
Parece que lo lógico es empezar por las labores más prioritarias (más arriba en las filas) y más a corto plazo (las más cercanas en las columnas). Tampoco debemos olvidar las tareas recurrentes diarias obligatorias (de gran importancia), a menos que haya una acumulación de labores importantes a entregar en un plazo peligroso (*deadline* cercano). En el panel podemos ver esos plazos.

Seleccionadas las tareas del primer bloque, las «definidas», la dinámica es la misma que con cualquier otro panel, vamos moviendo las tareas a *Doing* o en curso, y *Done* o terminadas. La única diferencia respecto a los paneles de siempre es que ahora esos espacios están en líneas horizontales.

Un día da para lo que da y el panel refleja el avance real y «la deuda» o tareas diarias recurrentes que deberían haber salido pero no lo han hecho.

Fijaos que al final del primer día hemos terminado así: hemos realizado las labores prioritarias más urgentes para ese día, se nos ha quedado a medias alguna tarea recurrente (el informe diario) y hemos empezado un contrato muy importante con tiempo.

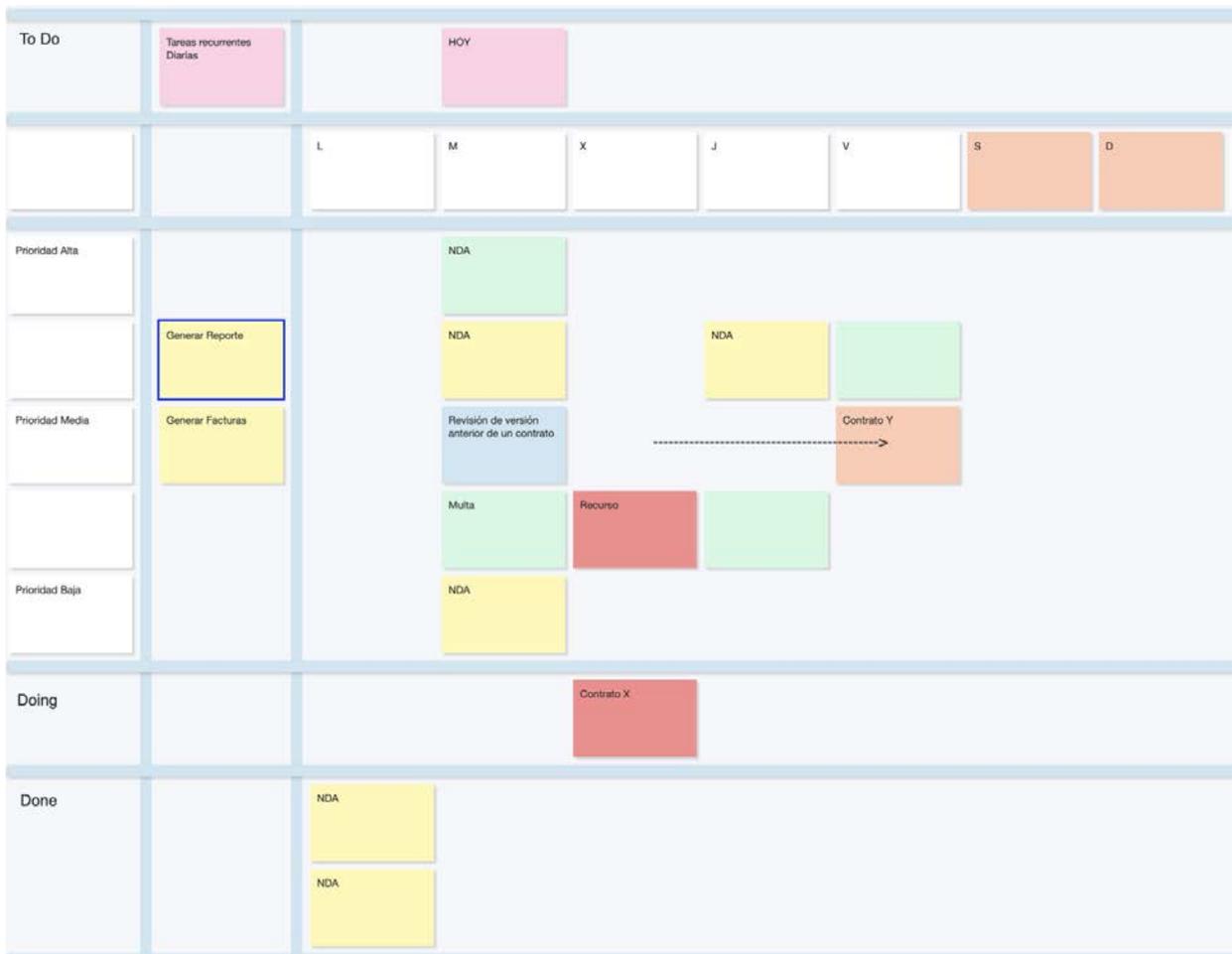
Cualquiera puede comprobar que está todo el trabajo relevante representado y ante la realidad de los retrasos, se pueden **tomar decisiones en base a datos**, como dejar de ser optimista en las fechas de entrega.



(Imagen de CardboardIt representando un segundo día con algunas tareas completadas y otras en curso, que quedaron pendientes del ciclo anterior).

Quando empezamos un nuevo día, con el *post-it* rosa podemos indicar en qué día estamos, en el segundo. Partiremos de la situación de cierre del día anterior.

Supongamos ahora que entran otro montón de tareas a hacer, más las recurrentes que hay que ejecutar todos los días. Podemos volver a colocar los *post-its* en el lugar adecuado.

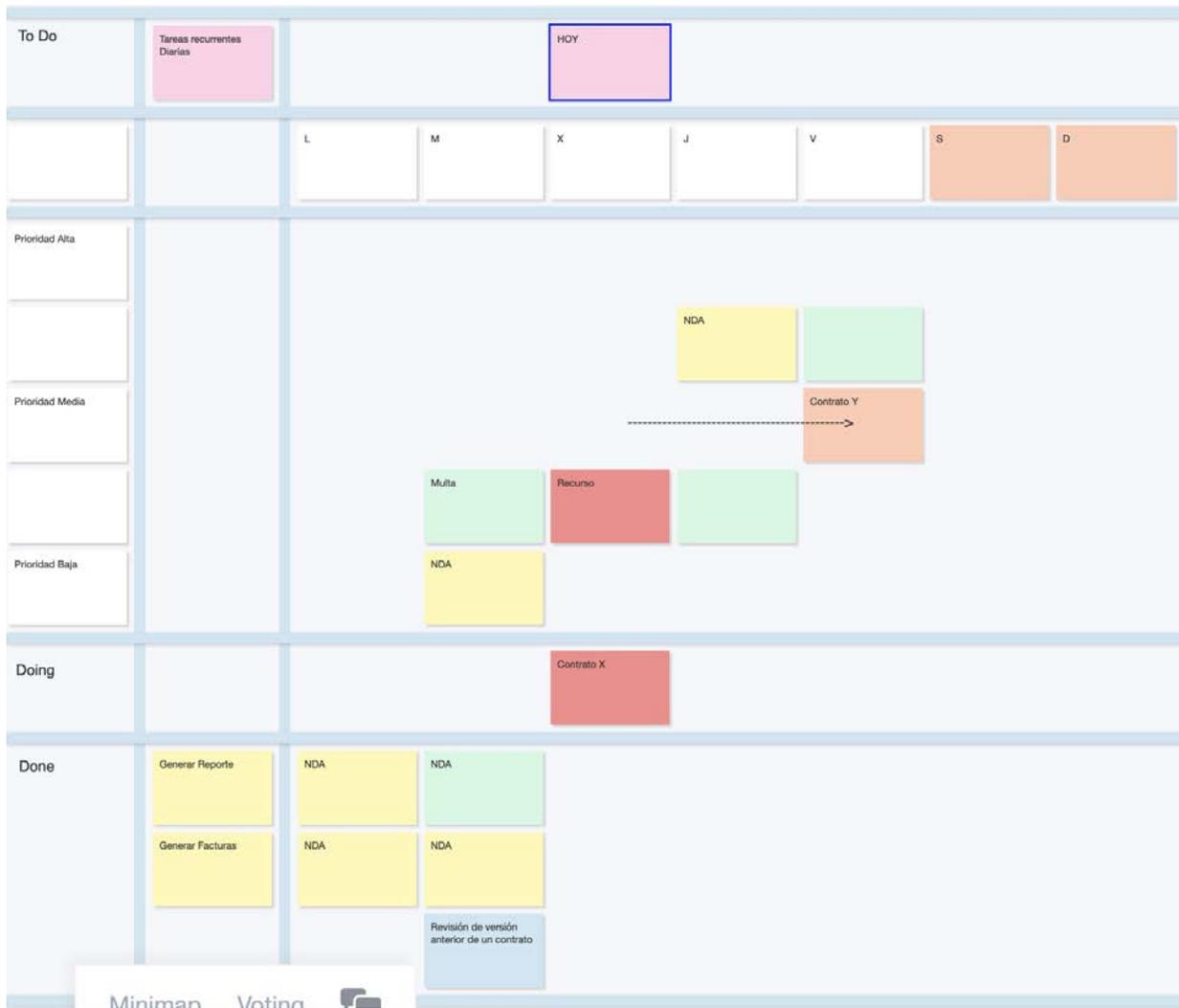


(Imagen de CardboardIt representando un segundo día con muchas más tareas y las recurrentes).

A estas alturas se puede estar ya seguro de que no vamos a llegar a todas las tareas en la semana. Es hora de tomar decisiones: o reordenar y lanzar tareas a otros días o dar por hecho que se va a acumular deuda (tareas no realizables). Podríamos potenciar el equipo con tiempo o decir a los clientes menos interesantes que no llegamos y ofrecerles (o que se busquen por su cuenta) otra empresa que les ayude. O se podría tratar de subcontratar.

Podemos realizar el trabajo del día en curso intentado avanzar lo que se pueda, recordad que estar siempre en pico de trabajo no es razonable y es necesario trabajar a **un ritmo sostenible**.

Al principio del tercer día moveremos de nuevo el *post-it* rosa. Todas las tareas que queden en la columna «definida» y «en curso» por detrás de la columna que indica el día corriente son tareas fácilmente identificables como retrasadas, visualizando claramente su importancia.



(Imagen de CardboardIt de un tercer día donde se pueden observar las tareas todavía en curso en días atrasados).

Supongo que lo habéis captado. Disponemos de un área mucho más cómoda para organizar todas las tareas entrantes en base a clases de servicio y calendario.

En cualquier momento se pueden añadir más filas, desdoblado la fila «en curso» para modelar el proceso de ese departamento legal, por ejemplo: asunto recibido, en proceso, pendiente de revisión, pendiente comunicación, pendiente facturación y terminado.

También se pueden empezar a registrar otros datos interesantes y sacar números: tiempo de proceso, tiempo medio de demora, medias por tipo de servicio, agrupación de tiempos de respuesta por cliente, defectos por casos atendidos (meteduras de pata), etc.

De nuevo, siempre advierto: arrancar estos paneles para modelar procesos puede aportar valor pero requiere un esfuerzo. Sobre todo puede merecer la pena cuando hay una percepción de que las cosas no funcionan bien porque no tenemos claros los criterios de categorización.

También es posible que necesitemos herramientas como estas solamente porque sea necesario justificar que son imprescindibles más recursos porque todo el mundo trata de dar lo mejor de sí y nunca se llega. **Ya sabemos eso de tomar decisiones con datos.** Los directivos necesitan datos y los que se obtienen de este panel son inequívocos.

Visibilizar el trabajo y obtener figuras puede ayudar a conseguir recursos o racionalizar los compromisos con los clientes o avisar con tiempo de posibles incumplimientos.

Normalmente los clientes aceptan los problemas si se los avisas con tiempo, lo que no suelen aceptar bien son las sorpresas: una ingrata sorpresa es esperar un trabajo para un día y que ese mismo día le digan que no han llegado y que, además, no saben cuando van a llegar o que te busques la vida con otra empresa. Las sorpresas a clientes hacen que los pierdas y que arrastren a otros por malas referencias.

## Mucho panel y poca agilidad

Un error sencillo de cometer es centrarse demasiado en prácticas acotadas, como estamos viendo en estos paneles o modelos proto-Kanban.

Es difícil implantar un método Kanban real y muy fácil descuidar los valores y principios ágiles. ¿No podría alguien aprovechar estos paneles para obligar a que la gente asuma personalmente un compromiso mal entendido, y que se queden a trabajar hasta que todas las tareas estén terminadas y por tanto adiós al ritmo sostenible y al respeto a las personas? Claro.

También es fácil que los miembros del equipo no participen en los ciclos de feedback del proceso y que éste no se optimice localmente por aportaciones de los involucrados.

Si no se gobierna bien el conocimiento y sólo se busca la productividad a corto plazo, casi seguro que el cliente acabará descontento, los empleados se quemarán por una sobreexplotación y por no dejar espacios para el aprendizaje.

De todos modos, hay cuestiones muy básicas en las que se falla en todos los negocios. Imagina que cada vez que un cliente llama por teléfono, la gente no está instruida para atender la llamada con un tono cálido: «Buenos días, le habla María, ¿qué desea?». Si esto ya no funciona, por mucho que nos esforcemos en mejorar el flujo, la satisfacción del cliente y recurrencia de ingresos no va a existir. ¿De verdad se cuidan estos detalles en las organizaciones?, ¿hasta dónde llega la formación básica en principios y valores?, ¿se selecciona a gente de buen carácter de cara al público?, ¿se

crean manuales para instruir a los recién llegados adecuadamente?



(Dibujo describiendo a una persona contestando mal al cliente, mientras se hacen esfuerzos para mejorar la organización interna).

Recomiendo volver a hacer un test sobre distintos valores y principios ágiles para verificar cómo estamos cuidando el camino.

Podemos empezar por los principios del Manifiesto Ágil y nos daremos cuenta de si nos estamos perdiendo en prácticas parciales o nos estamos aproximando a esa mentalidad ágil.

Podemos usar el ejemplo del panel basado en calendario para testear:

- **Satisfacción del usuario:** podemos modelar el proceso de otro modo y que el cliente esté igual de descontento por la calidad del producto o trato. Parece que tener clases de servicio puede ayudarnos a priorizar pero si explotamos a la gente y no se forman bien, no habrá satisfacción.
- **Aceptamos cambios:** a priori, damos por hecho que hay muchas tareas sobre las que actuar. Si se repriorizaran las tareas periódicamente se podría conseguir, pero tampoco es evidente sólo teniendo un panel.
- **Entrega frecuente:** buscamos un flujo continuo. Con este panel basado en calendario sólo nos hemos preocupado del arranque. Tendremos que

preocuparnos por el WIP y el flujo.

- **Negocio y ejecutores juntos:** esto no está tan claro. En el ejemplo podríamos comunicarnos a través de una herramienta de un modo totalmente impersonal o con un panel virtual, de forma que existiera una total desconexión (tipo factoría) lo que provocaría que no lo consiguiéramos.
- **Personas motivadas:** podría ser justo lo contrario, personas desvinculadas por la sensación de factoría. Aún más, si se utilizan las métricas no para conocer realidades sino para apretar.
- **Conversaciones cara a cara:** lo dicho, no tienen por qué darse estas conversaciones, dependerá de las dinámicas.
- **Producto funcionando:** si se descomponen demasiado las tareas en elementos demasiado atómicos podríamos completar tareas simples sin valor agregado, sin completar un encargo.
- **Ritmo sostenible:** de nuevo habría que verlo. Ya hemos dicho que alguien podría usar estos métodos para intentar exprimir al máximo la productividad mal entendida y machacar a los operadores.
- **Excelencia técnica:** tampoco está claro. Si se busca rendimiento y no hay políticas claras de qué es la excelencia ni se controla adecuadamente no se conseguir. Algo importante es no posponer la calidad y forzar a que nunca un trabajo pase de una fase a otra con errores: hay que parar la cadena.
- **Sencillez:** tampoco queda claro. Podemos complicar el proceso y las tareas.
- **Arquitectura y diseños emergen:** lo podríamos conseguir con buenos ciclos de feedback.
- **El equipo reflexiona:** si se formalizan los ciclos de feedback adecuados es posible (recordad los enumerados en el método Kanban).

Podríamos hacer también el test de alineamiento con la agilidad con los valores de Lean:

1. **Satisfacción del cliente sobre intereses internos de la compañía:** a priori, he dicho que vamos a atender a los mejores clientes. Con esta política, tal vez he pervertido esta norma.
2. **Se toman decisiones en base a hechos:** tenemos datos y, si lo hacemos bien, el proceso se puede ajustar en base a ellos. Podríamos obsesionarnos con los datos.
3. **Los problemas son oportunidades de aprendizaje, no ocasiones para culpabilizar:** habría que verlo cuando se produzca un error o no se llegue a todo lo que hay que hacer en un día, esto hay que trabajarlo.
4. **Tiempos de entrega cortos son preferibles a los largos:** se puede mejorar bastante si limitamos el WIP y trabajamos para cumplir flujos.
5. **Trabajo en equipo por encima de superhéroes individuales:** de esto poco hemos comentado o nada, no arreglamos mucho.
6. **Corregir los problemas en el momento sobre trabajar primero y corregir**

**después:** tendremos que hacer esta política explícita. En una cadena de trabajo podrían pasarse tareas incompletas o mal ejecutadas a compañeros por cumplir niveles de servicio.

7. **Mejora continua sobre estabilidad procedimental:** es posible si lo hacemos bien.
8. **Entendimiento detallado del trabajo sobre visión general:** puede que bastante bien si modelamos bien todas la fases del proceso, sin pasarnos.
9. **Capacitación y mejora sobre órdenes y control (command and control):** habría que ver cómo se reparte el trabajo, si los equipos se autoorganizan.
10. **Ideas de mejora de los empleados sobre inversiones centralizadas:** no es evidente, estos procesos pueden imponerse sin hacer partícipe al equipo.
11. **Hacer el trabajo de las personas más fácil:** tampoco tener un panel implica hacer el trabajo más fácil, es imposible sin una buena gestión del conocimiento.

Volvemos a repetir que, sin pararnos a reflexionar, sin una referencia concreta, es difícil evolucionar. Tener paneles no es ser ágil.

Alguien tendrá que cuidar que los valores, principios y prácticas tengan sentido y que generen a medio y largo plazo los objetivos buscados. El principal objetivo tendrá siempre que ser tener una base de clientes recurrentes contentos y rentables.

Os puedo decir que he participado en proyectos donde el jefe de proyecto se ha obsesionado por que el cliente siempre esté contento. Consecuencia, acepta todos los cambios, el trabajo indefinido y su poca implicación en las pruebas y aceptación paulatina. Consecuencia, equipo frustrado y proyectos calamitosos económicamente. Por tanto, la satisfacción del cliente no es la única variable a cuidar.

Hablemos ahora de proyectos y no tanto de tareas.

# Capítulo 5 - Proyectos y Scrum

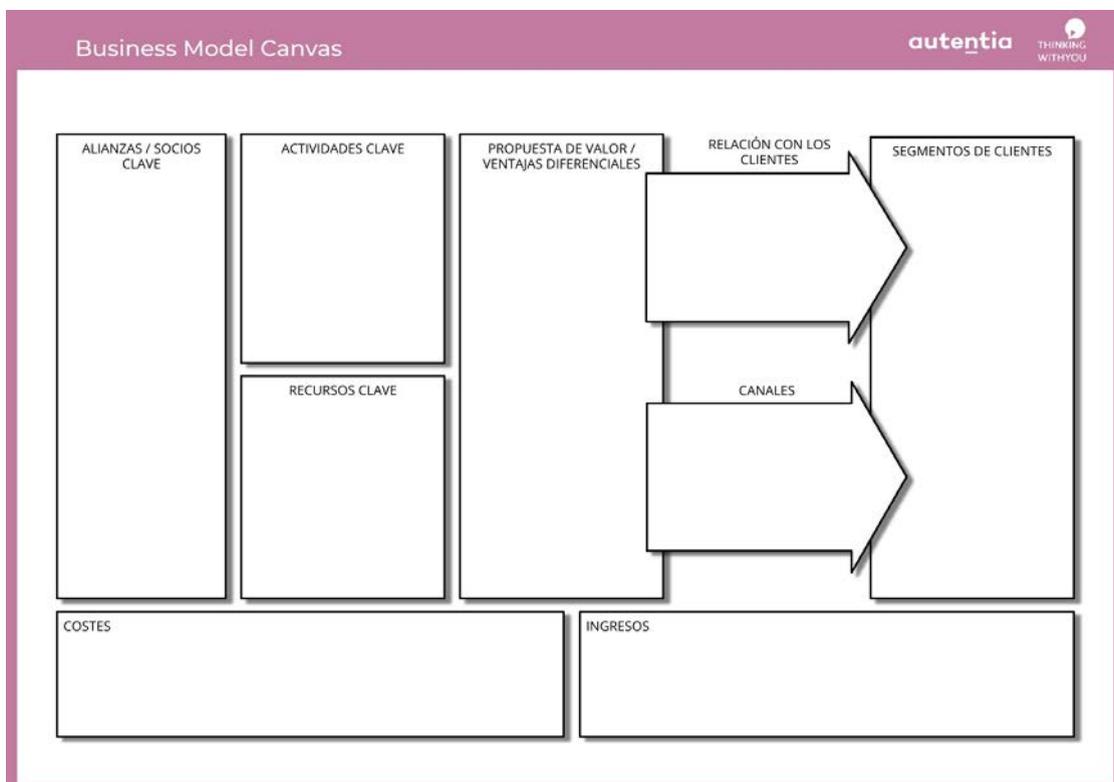
# Proyectos y Scrum

Hasta ahora, hemos tratado de utilizar paneles Kanban y otros elementos de gestión visual para organizar objetivos o tareas numerosas pero no demasiado prolongadas en el tiempo, ya sean de una persona o de un equipo, individuales o como parte de un proceso. También estamos leyendo entre líneas que usar paneles y ser ágil no es lo mismo.

Pero hay veces que las situaciones son distintas y se configura un equipo para realizar un proyecto de semanas, meses o años. En estos casos, ¿cómo lo organizamos?

Una de las primeras cosas deseables es que el proyecto sea innovador, tenga un equipo multifuncional, presupuesto suficiente, capacidad de llevarlo al mercado, etc.

En capítulos pasados hablamos superficialmente de cómo podemos encontrar iniciativas, como ejemplos de gestión visual, y cómo esto puede ayudar a desencadenar proyectos. También hay métodos de definición estructurados como Design Thinking, Business Model Canvas y otros. Ahora hay que aterrizarlos.



(Imagen de un Business Model Canvas, ampliamente utilizado para encontrar nuevas iniciativas estratégicas).

Os voy a contar sobre algunas experiencias reales trabajando en sesiones de conceptualización estratégica donde me invitan para luego construir software:

- Se monta un equipo de gente competente (aunque dejando a algunos departamentos olvidados, por supuestamente, no hacerles perder el tiempo).
- Durante semanas, hacen sesiones molonas, con decenas de paneles canvas, con facilitadores dedicados, con todo tipo de paneles, hablan del proyecto desde un punto de vista global.
- Hacen presentaciones con *Power Point* o herramientas similares, construyen una maqueta de cartón piedra, llaman a usuarios para hacer los tests preliminares y ver si la idea tiene sentido. Todo ideal.
- Cuando luego hay que construir la parte de software (y otras tareas, que no todo es software) y pides que te lo expliquen más detalladamente o te den documentación de soporte sobre las decisiones tomadas, empiezan a discutir entre ellos sobre asuntos básicos porque nadie se ha molestado en escribir e ir llegando a consensos o acuerdos por escrito.

Se hace evidente que hay un desajuste entre el modo de pensar de los creativos «holísticos» que esperan que alguien rellene los huecos de conceptualizaciones incompletas, y el de los ingenieros, que necesitan concreción, y más aún si no han participado de las sesiones del contexto, cosa que además pensaban que eran bobadas (a los técnicos les suele aburrir estas cosas y reniegan de asistir, impidiéndose aportar un valor completo).

Adicionalmente, suelen olvidarse de una cosa interesante: el coste de la conceptualización. Imaginad 10 personas que han gastado 6 semanas en definir un proyecto. Esos son 2.400 horas de trabajo. Si suponemos a 50 euros/hora como tarifa media (por poner una, pero puede ser más alta) esto son 120.000 euros. Más vale que el proyecto tenga sentido. En algunos casos se invierten recursos ingentes para proyectos que luego son «una tontá» y que no tienen nada de estratégico. Hay veces que me dicen que así el equipo se entrena. Yo siempre pienso «cómo se nota que se gasta un dinero que no es suyo». Como empresario me duele cada euro que se gasta en mi empresa y en la de mis clientes. Esa es una enseñanza que hay que recordar muy a menudo a mucha gente.



(Dibujo: Una persona dice a otra: A ver si lo entiendo bien, os habéis tirado 6 semanas pensando un proyecto aparentemente obvio y táctico, que ha costado unos 120K euros y ¿cuánto valor decís que va a aportar?).

Toda esta conceptualización de proyectos está muy bien. A mi realmente lo que me gusta es lo siguiente, cuando ayudo a formalizar el proyecto como historias de usuario y les voy guiando a ellos en cómo hacerlo.

Les digo que me lo expliquen de un modo sencillo: «dar por hecho que soy torpe y no sé nada de vuestro proyecto e idea. Lo que necesito es que os imaginéis que ya está construido, olvidaos de lo que cuesta, y con qué tecnologías se va a construir, simplemente decidme **cómo lo vais a usar** y todo lo demás viene solo».

Pongamos un ejemplo sencillo. Imagínate que compras una parcela y quieres construir un chalé. Puedes ir a un arquitecto y decirle que te la diseñe. El arquitecto puede ver el límite de edificabilidad del terreno y proponerte la casa más grande en base a estándares comunes. Es decir, sobre una parcela de 200 metros cuadrados y una edificabilidad máxima del 35% del terreno, sólo puedes construir hasta 70 metros cuadrados por planta.

Un arquitecto te puede proponer construir una cocina funcional, un salón inmenso, una habitación abajo con un baño auxiliar y arriba tres habitaciones y dos baños y la de matrimonio con un vestidor impresionante. No puede faltar la piscina. Con eso, casi seguro, el arquitecto no se equivoca porque va a máximos estándar.

Ahora bien, otro arquitecto podría decir: «dime quién eres y cómo vas a utilizar la casa ahora y dentro de unos años», es decir, cuéntame tu vida de lunes a viernes de un mes normal, qué haces los fines de semana y en vacaciones. Incluso te puede solicitar que modelos cómo esperas que sea tu vida dentro de 20 años.

El cliente podría decir algo como esto:

- Ni mi marido ni yo queremos tener niños ni animales y tampoco nos gusta tener mucha gente en casa.
- Apreciamos la vida saludable y por la mañana me levanto y me voy a correr y luego estiro y medito. Mi marido monta en bici de montaña varios días a la semana.
- Nos gusta mucho cocinar y tenemos pocas visitas. Tampoco las queremos y si quedamos lo hacemos fuera de casa.
- Mi marido trabaja en casa escribiendo novelas y yo hago todos los días 40 km. de ida y otros tantos de vuelta en un coche eléctrico hasta la oficina.
- No vemos prácticamente la tele porque así conversamos más, pero sí escuchamos la radio y audiolibros.
- Ninguno se va a ocupar de una piscina o jardín que creemos ambientalmente insostenible.

Entonces, ¿para qué quiere ese cliente una casa estándar como la propuesta? A lo mejor otros planteamientos tienen sentido:

1. Parece lógico que si sales a correr necesitas un sitio donde descalzarte fuera de casa y no entrar con barro. Un techado en la entrada con una rejilla para recoger el barro o un felpudo grande sería deseable.
2. Si al marido le gusta montar en bici, lo suyo sería tener una manguera o bomba de presión para limpiarla al llegar. Incluso un compresor para hincharla antes de salir. Luego necesitará un lugar donde guardarla sin pasar por la puerta principal y sin que nadie la pueda robar con facilidad.
3. Si no reciben muchas visitas y les gusta cocinar, parece que la cocina puede ser la protagonista de la casa y tener una mesa para desayunar, comer y cenar sin mover muchos cacharros por la casa.
4. Dado que no les gusta ver la tele, no reciben visitas y no van a tener nietos, no hace falta un salón gigante, tal vez la prioridad sea una chimenea con algunos sofás cómodos y no un espacio para una pantalla de televisión exagerada.
5. Será preferible disponer de un estudio muy luminoso con un espacio para cientos de libros, a modo de biblioteca.
6. Tampoco parece demasiado necesario tener 4 habitaciones que no pueden ser demasiado grandes. Siempre será bueno tener una habitación adicional para imprevistos (o hasta peleas conyugales esporádicas), pero posiblemente un buen dormitorio, con un baño espacioso y un buen vestidor para cada uno quizás sea mejor que tantas habitaciones.

7. Si tienen un coche eléctrico hará falta un punto rápido de carga, y no estaría mal considerar espacio para baterías y paneles solares, considerando su sensibilidad por la sostenibilidad.

Como podemos observar, cómo vamos a utilizar la casa es lo que condiciona la edificación que deberíamos construir. Bueno, podrías decir que luego va a existir más probabilidad de venderla si es estándar, si te cansas de ella o necesitas trasladarte a otro lugar. Por lo tanto, estamos asumiendo un sobrecoste, un sobrediseño en aras de una venta futura a un público más estándar que, con suerte, nunca se producirá. Incluso, una casa más a medida de una pareja, puede hacer que se pueda sacar más partido por la exclusividad: eso nunca se sabe (se podría consultar a un experto inmobiliario).

Si ahora nos planteamos la misma situación con una pareja que te dice que ya tiene dos niños pequeños y espera alguno más, y que se han criado en una familia numerosa y que les encanta tener la casa llena de gente ¿la necesidad y casa sería la misma?, o ¿sería la misma propuesta para un deportista de élite que está viajando todo el año y quiere un refugio tranquilo y solitario, eso sí, con un gimnasio espectacular para no perder la forma o una piscina dinámica para entrenar? Ya no te digo nada si hablamos de alguien que tiene una minusvalía, donde puede ser necesario un ascensor o pasillos más anchos y baños habilitados. Vemos que lo importante es hacer bien las preguntas para entregar valor con los recursos razonables. Ir a máximos es caro.

Yo que me dedico a hacer proyectos de software os adelanto que la formalización de proyectos suele ser también un desastre: una vez modelada la idea, se le pasa a todos los departamentos para que nadie diga que no se les ha tenido en cuenta y cada departamento hace una petición a máximos. Por tanto, el proyecto es más grande y costoso de lo que debería ser en una primera fase y se presta con facilidad a que los ejecutores se centren en puntos de gran complejidad y riesgo, pero sin un interés real para negocio.

En base a lo visto, vamos a asegurarnos de que cuando formalicemos un proyecto comencemos por preguntar cómo se va a utilizar a un corto y medio plazo y no ir a esos máximos, racionalizando las inversiones: repitamos muchas veces tipo mantra **falla rápido, falla barato**, falla rápido, falla barato.

## Scrum en el contexto de proyectos

Scrum es ampliamente utilizado para construir software pero se puede utilizar para cualquier cosa. También se suele utilizar sin mucho criterio.

En numerosas formaciones se utilizan juegos de Lego o prácticas similares para enseñar los principios de este framework a todo tipo de personas, tanto no técnico como técnico, con la idea de que todos, independientemente de su contexto, lo entiendan con facilidad a medida que se entretienen activamente. Lo que sucede es que habitualmente, roba mucho tiempo y se aprende únicamente lo básico que se lee en la guía, pero no las sutilezas.

Incluso, aunque es a veces lo que te demandan los clientes, es contraproducente utilizar ejercicios o ejemplos del contexto de su propia empresa porque se pierden en precisiones relacionadas con su trabajo y no con los detalles metodológicos que se les pretende enseñar, relacionados con las prácticas, principios y valores.

A mí personalmente, me gusta hacer un ejercicio que ayude a aprender a definir los proyectos en base a historias y que haga evidentes las necesidades de los equipos en un contexto más universal. Uso mucho este ejemplo: construir una balsa en una situación de emergencia. De ese modo, cualquier asistente, independientemente del departamento en el que trabaje, se encuentra en igualdad de condiciones. Ya usé este ejemplo hace un par de libros pero lo voy a variar y desarrollar mucho más.

Trataremos de ver, mediante un ejemplo, otros principios, valores y prácticas que hasta ahora hemos dejado en el tintero y volver a testear si con aplicar prácticas, en este caso principalmente de Scrum, recorreremos correctamente los caminos ágiles o no.

## **Escenario de la Isla**

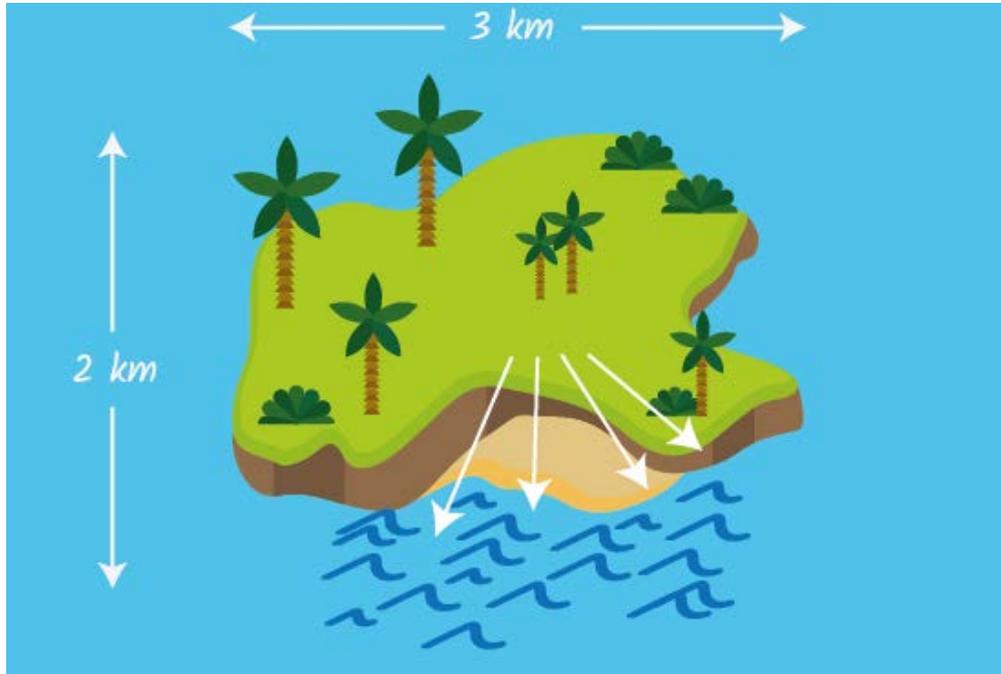
Vamos a empezar con nuestro escenario. Es importante tener paciencia y meterse un poco en el papel siguiendo el juego.

Imagínate que eres una persona muy famosa, conocida por todo el mundo, como podría ser Obama o Madonna. Pongamos que Brat (no hace falta apellidos, un actor famoso al que he puesto ese nombre para que el cerebro lo correlacione con alguien como Brad Pitt) está en un crucero en el Pacífico Sur, en cubierta, en mitad de ningún sitio concreto. Paseando a la luz de la luna, de repente viene una ola gigante, tumba el barco y se lo lleva (pensemos que ha caído un meteorito y generado un tsunami).

Nuestro personaje cae al agua, se golpea la cabeza, pero consigue agarrarse a un madero y, tras lo que a él le parecen muchos días, al límite de la muerte por deshidratación, aparece en una isla desierta.

En esa isla desierta se encuentra a otras 4 personas: 2 hombres y 2 mujeres que les ha pasado exactamente lo mismo. Estaban en cubierta y han terminado en la

misma isla, medio desnudos y también deshidratados. Nada más verle le identifican y saludan efusivamente: «¡Hola Brat!».



(Dibujo de una isla no muy grande donde sólo es practicable salir en un punto donde hay grandes olas y un viento circunstancial que podría ayudar a salir).

La isla parece paradisíaca. No es muy grande ni muy pequeña; tiene pequeños animales que cazar y alguno que se los podría comer a ellos (algún felino mediano), hay árboles de muchos tipos, incluidos cocoteros, y de la loma sale un chorrito de agua potable.

La isla tiene una buena playa, que es donde han aparecido, pero, quitando esa playa, el resto del acceso a la costa es escarpado, llena de rocas, salientes y acantilados.

La única manera de salir de la isla es por la playa. El problema es que, quitando las aguas calmas de la orilla, esa zona tiene arrecifes que cortan una barbaridad, no muy profundos, y unas olas gigantes empujan en diagonal hacia la playa y hay aletas de tiburones visibles por la zona. Parece que hay un fuerte viento que empuja desde la playa en dirección hacia el mar que, aprovechado en el momento correcto, puede dar el empujón necesario para escapar.

Hay una restricción importante: para tener éxito en la misión hay que salir cuando el viento empiece a cambiar. De ese modo, primero nos ayudará a salir de la isla y posteriormente, al cambiar, nos acercará al continente.

Brat, que había visto recientemente la película *Náufrago* (en la que sale su amigo Tom Hanks) piensa que con el acontecimiento tan catastrófico que ha habido y el

barco hundido, nadie va a buscarlos tan lejos y que les va a pasar como en la película: tirarse años sin que los encuentren, enfermado y potencialmente muriendo silenciosamente.

Tras encender fuegos gigantes, quemando parte de la isla, escribir en la playa con cientos de piedras las letras HELP y S.O.S. y dejar pasar unos días, centrados en un posible rescate inminente, se van dando cuenta de que sus sospechas son correctas: si no se salvan ellos mismos, nadie los va a rescatar. Tienen que cambiar el modo de pensar y embarcarse en un proyecto.

Entonces, se le ocurre una idea a Brat. Dado que es multimillonario y todo el mundo lo sabe, les propone un proyecto con suculento incentivo a los demás, inicialmente poco motivados a trabajar conjuntamente y menos a seguir ordenes de nadie, para construir lo antes posible una balsa que les permita salir pronto de la isla.

El enunciado es el siguiente: les propone que diseñen una estrategia para construir una balsa (pongamos que es el equivalente a un anteproyecto en metodologías clásicas) donde se cumplan las siguientes restricciones:

- La balsa tiene que ser suficientemente grande para que salgan los 5 juntos con todo lo que necesiten.
- Debe permitirles sobrevivir al menos 3 semanas en alta mar, ya que una vez que salgan, casi seguro que no podrán volver.
- La intención es cruzarse con algún barco en una ruta marítima o llegar al presunto continente.
- El tiempo es crucial, hay que salir lo antes posible. Aunque no recuerda muy bien fechas, saben que tienen influencia de vientos monzónicos y que unas veces soplan de Sur a Norte, cargados de lluvia, y otras veces de Norte a Sur, secos. Ahora el viento les es favorable para salir de la isla y, si salen cuando esté cambiando, podrán aprovecharlo para que les acerque al continente con poco esfuerzo. Si cambia el viento en días o semanas ya no podrán salir hasta el siguiente ciclo de cambio de vientos, que sería dentro de meses o un año.
- Ningún participante es carpintero o constructor de barcos. Son personas normales con habilidades poco aplicables en ese contexto: peluquero, profesora de literatura de instituto, conductora de autobús y administrativo (los oficios darían un poco igual).

Con este escenario, normalmente dejo tiempo para que los asistentes, sin dar muchas más indicaciones deliberadamente, compitan por grupos para proponer la mejor solución. Yo, actuando como Brat les doy la opción de preguntar todo lo que deseen.

El problema es que normalmente quienes asisten a una clase en una escuela de negocios o grupo de directivos son personas muy ejecutivas y orientadas a la acción.

Son más «solucionólogos» que «problemólogos». Si es con técnicos, ¡ya no te digo nada! ¡Ya lo tienen claro y si les dieras árboles empezarían a cortarlos!

Prácticamente no hacen ninguna pregunta más y se ponen a trabajar rápidamente tratando de llevarse el premio del profesor, en el poco tiempo que tienen para resolver el puzle.

Incluso antes de empezar, les doy algunas otras informaciones adicionales y les advierto que si me preguntan durante el ejercicio cosas obvias, o que ya les haya respondido o comentado, les contestaré ridiculizándolos.

Algunas de las cosas que suelo comentar:

- No hay opción de prender fuego a la isla entera (buscando que los vea un satélite) o quedarse (siempre hay algún listillo que quiere cambiar el ejercicio).
- No pueden salir en balsas distintas, todos van en la misma donde salen los 5 a la vez.
- Sólo trabajan 4, Brat promete el pago pero que no cuenten con que va a trabajar igual que los demás.
- Hay árboles de muchos tipos.
- No hay herramientas porque las hachas no flotan. Con un poco de suerte en la playa pueden encontrar metales clavados a maderas o corchos.
- Con hojas y ramas seguro que se pueden trenzar cuerdas. Incluso puede haber hasta lianas naturales.
- Como mucho, hay pequeños plásticos reutilizables, pero devorados por el sol y la sal.
- No pueden reutilizar los árboles caídos. Si están en el suelo es porque se han podrido. Tendrán que hacer herramientas con piedras si quieren cortar alguno.

Aun así, casi siempre hay alguien que vuelve a preguntar algo de esto porque dejaron de escuchar en un punto, para empezar a trabajar, que es algo demasiado común.

La idea de poder llegar a ridiculizarlos si preguntan algo evidente es coartarles para que no consulten más. Esto no es gratuito, intenta simular lo que pasa habitualmente en los entornos laborales: se crean distancias artificiales entre clientes y proveedores, entre áreas de negocio y técnicas, por lo que no hay a quién preguntar o no hay quien se atreva por la hostilidad de unos pocos. Esto luego puede ayudar a entender que se deben romper las barreras entre departamentos y favorecer el trabajo y comunicación cara a cara en bases cotidianas. Hay que romper relaciones basadas en el miedo. Hay que desarrollar la amistad y sentimiento de proyecto compartido.

## Primer resultado del ejercicio

En cualquier ejercicio es importante limitar el tiempo a dedicar. Normalmente les digo también que si no me gusta cómo lo llevan, les puedo cortar antes para continuar con el ejercicio.

Cuando luego lo haces, el no dejarles tanto tiempo como les has dicho inicialmente, muchos se frustran por dejar las cosas a medias y hacen grandes esfuerzos para ganar un poco de tiempo y conseguir terminar el ejercicio.

Es bueno recordarles que *el objetivo es aprender, no terminar una tarea aunque ésta no vaya bien encaminada*: leed entre líneas este comentario ya que la gente siente la obligación de terminar «sus» proyectos una vez que se les ha asignado, independientemente de que se descubra sobre la marcha si tienen sentido o no.

Cuando observas a los alumnos, siempre se consolidan los mismos patrones. En cada grupo alguno asume el liderazgo (no siempre bien entendido). Otras veces, un par de asistentes compiten por el protagonismo. Hay personas que se quedan a un lado, sin apenas participar y simplemente observan. Otros directamente pasan, porque no ven aplicación directa del ejemplo en su día a día. Obviamente las contribuciones al equipo son desiguales.

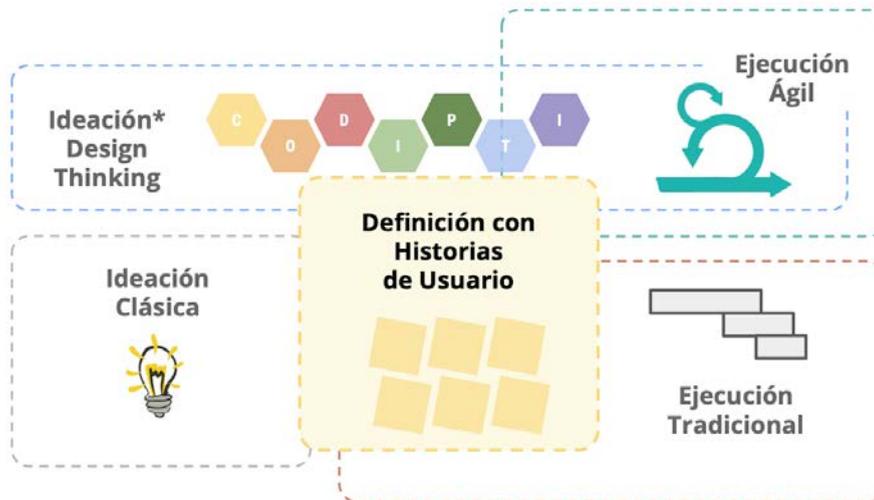
Esto no significa que el que más tenga que aportar sea el que más participa. A mi entender, significa que el que más participa tiene más confianza en sí mismo y más determinación. No siempre los más inteligentes ni capaces son los que lideran, porque éstos a veces no quieren exponerse demasiado. Esto pasa a todos los niveles jerárquicos. No parece mala idea hacer talleres o sesiones personales para reforzar la autoconfianza de las personas en las organizaciones.

Mirando lo que cada grupo hace, casi siempre ya están pensando en recursos de la isla y posibles repartos de tareas: quién corta árboles, quién recoge comida, algunos intentan pintar un diagrama de Gantt (los típicos del MS Project), etc.

Cuando les pregunto si están seguros de que no se están dejando cosas importantes antes de empezar, si son capaces de estimar el tiempo (al menos dimensión días, semanas, horas) que necesitan para hacer las tareas y si saben el orden por el que empezar, suelen decir que han tenido muy poco tiempo.

Es ahora cuando les propongo definir el proyecto de otro modo: en base a las ya nombradas historias de usuario. Esto curiosamente viene de XP (extreme programming y no forma parte de Scrum, aunque suele ser el método preferido para hacerlo).

## Ideación, definición y ejecución de un proyecto/producto



\*Design Thinking engloba un espectro más amplio que la simple ideación.

Independientemente del sistema de ideación de nuestro producto/proyecto y de la forma en la que construyamos nuestro software, las historias de usuario nos permiten mejorar la definición y reducir el paraguas de oportunidades.

(Ficha que representa que independientemente de cómo se defina un proyecto o se ejecute, más ágil o tradicional, las historias de usuario son un nexo).

## Definición de una historia

Como hicimos para definir la casa (recordad que pensábamos que ya estaba construida y nos centrábamos en su uso particular), tenemos que pensar que ya estamos en la playa, con la balsa terminada, con todo lo que vayamos a necesitar y vamos a salir con ella. A partir del uso iremos descubriendo las necesidades y posibles soluciones.

Vamos a utilizar un modelo común que nos ayude a estructurar todos los usos del mismo modo.

**Yo, como náufrago, quiero «poder»...**

Los más puristas (que no me olvido de ellos) me dirán que realmente se expresa **yo, actor, quiero .. (lo que sea).. para así**. Pero si añado la palabra «poder», solamente puede ir detrás un verbo. Inicialmente, esto me ayuda con los alumnos para condicionarles a pensar en acciones de uso.

Empiezo yo el ejercicio y voy rellenado *post-its* con un rotulador gordo. A

medida que vamos evolucionando en el ejemplo y van asimilando los conceptos, voy escribiendo lo que ellos me dicen.

Hay muchas posibles soluciones a un mismo problema por lo que, cuando dejas que la gente tome el control, el resultado no es exactamente igual dos veces. Pero eso es como la vida real, diles a dos grupos diferentes que definan el mismo proyecto y comprobarás que es imposible que lo interpreten, normalicen y detallen igual.

Cuando enseñas a la gente a definir proyectos en base a historias de usuario, lo que sí ya es bastante predecible es el qué te vas a encontrar: un conjunto priorizado de elementos manejables, no demasiado detallados y un conjunto de tarjetas (cards en inglés) o *post-its* en nuestro caso, sobre los que discutir, y no una ingente cantidad de documentación inicial.

Voy a volver a utilizar la herramienta CardBoardIT para simular lo que pasa de verdad con los *post-its*. En sesiones reales de trabajo es recomendable que alguien esté apuntando absolutamente todo, porque luego los detalles se olvidan con facilidad: esto es lo que se llama la conversación de una historia.

XP autentia

## Historia de Usuario

Su función es **definir una necesidad** del usuario mediante el uso de un **lenguaje comprensible** para cualquier persona que la lea, disponga o no del contexto de la misma. Es la **unidad mínima** de funcionalidad que **aporta por sí misma valor** al usuario.

### 3 ESTRUCTURA

Una historia de usuario debe cumplir con el patrón de las 3 Ces, es decir debe estar compuesta por:

- **Card** - Título claro y suficientemente descriptivo. **COMO [X] QUIERO [X] PARA [X]**
- **Conversation** - Es mucho más importante que la propia Card y recoge los detalles.
- **Confirmation** - Recoge de forma transparente los criterios para considerar esa funcionalidad finalizada.

### LA CONFIRMACIÓN

La confirmación debe contar con unos **criterios claros** de aceptación y es recomendable que contemple al menos un caso de **éxito**, un caso de **fallo** y un caso de **error**.

Podemos ayudarnos del patrón **Given-When-Then**:

DADO QUE [ESCENARIO] CUANDO [ACCIÓN] ENTONCES [RESULTADO].

### ¿CÓMO RECONOCER UNA BUENA HISTORIA?

**SMART:**

- **Specific** - Ser comprensible, no abstracta y reflejar claramente su propósito.
- **Measurable** - Poder medirse para ver si cumple su objetivo.
- **Achievable** - Ser realista, alcanzable y/o realizable.
- **Relevant** - Contribuir de forma relevante al producto o servicio.
- **Time-boxed** - Ser realizada en un plazo máximo de tiempo.

**INVEST:**

- **Independent** - No debe depender de otras historias.
- **Negotiable** - No es un contrato, y pueden cambiar a lo largo del tiempo.
- **Valuable** - Aportar valor por sí misma al usuario.
- **Estimable** - Permitirnos estimar el esfuerzo de realizarla.
- **Small** - Su tamaño debe ser lo más pequeño posible, de esta manera podremos ir cerrando los avances dentro de las iteraciones.
- **Testable** - Debe contar con unos criterios de prueba que permitan comprobar que se comporta de la forma esperada.

(Imagen de ficha resumen de historias de usuario).

## Construyendo las primeras historias

Empezamos haciendo role-play (teatrillo) y modelaremos cómo usar la balsa desde que la tiramos al agua, donde están tranquilas, hasta que somos rescatados.

Con estos usos saldrán muchas de las necesidades y tareas que tendremos que hacer, con muy poco esfuerzo de modelado. Es conveniente recordar que esta lista es posible que sea incompleta y que, a medida que vayamos conociendo mejor el contexto, es posible que crezca.

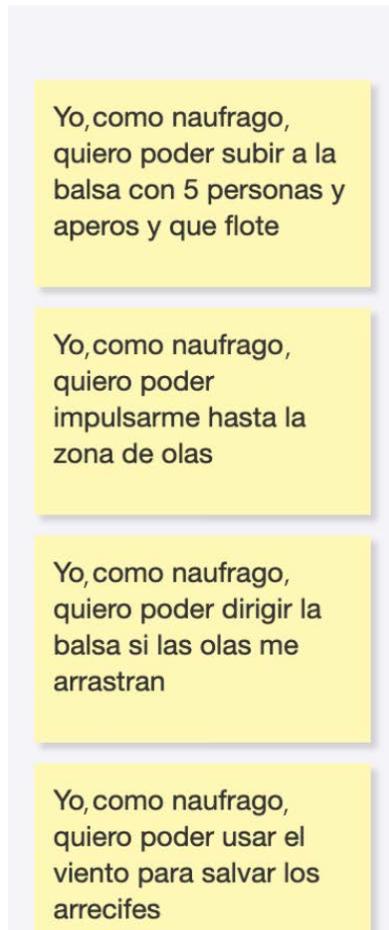
Vayamos ya preparando el entorno para definir el proyecto como historias: queremos subirnos en la balsa y que flote con todo lo que necesitemos llevar (realizando la dinámica se descubrirá). También tendremos que dirigirnos desde las aguas tranquilas, al área central o punto de corte donde salvar el arrecife. Casi seguro que las olas y el viento nos empujarán y desplazarán incorrectamente, por lo que será importante reorientar la balsa a la perpendicular a la fuerza y dirigirnos hacia el centro. En el momento adecuado, interesará desplegar una vela o similar para aprovechar el viento como extra de fuerza en el punto clave, sin arriesgarnos a usarlo antes y que se rompa.

Podemos ahora redactarlo con unas historias base:

- Yo como náufrago quiero poder subir a la balsa a las 5 personas y los aperos, y que flote.
- Yo como náufrago quiero poder impulsarme con mi fuerza para llegar a la zona de olas.
- Yo como náufrago quiero poder dirigir la balsa si las olas me llevan.
- Yo como náufrago quiero poder usar el viento para impulsarme y salvar la zona de arrecifes.

Escribimos todo esto sobre *post-its*. Sobre todo, es importante guiar a los alumnos para que no confundan el problema a resolver con la solución. Por ejemplo: yo necesito utilizar el viento para impulsarme, no una vela. Pueden ser tres velas, una tapa de un contenedor o una cometa (como hacía Vicky el vikingo).

Intentamos reflejar las necesidades (siendo problemólogos) y, ante esas necesidades, un equipo técnico nos ofrecerá unas soluciones preliminares y definitivas. Paraos por favor en este punto porque es importante: yo necesito impulsarme con mi fuerza, no un remo. Si hubiera restos de una bicicleta lo mismo podría usarlos para hacer un mecanismo más eficiente, tipo patín de playa.



(Imagen de CardboardIT de las cuatro primeras historias).

Podemos empezar a crear la estructura de datos básica para el soporte a la información que vamos capturando. Es buen momento para recordar el concepto de arquitectura de información: objetivos, iniciativas, proyectos, historias, etc.

A priori podemos identificar una serie de campos y luego podemos añadir más: identificador único, quien lo pide, texto de la tarjeta, observaciones, etc.

Una hoja de cálculo podría ser un primer soporte y es una herramienta en principio simple, conocida por casi todos y fácil de gestionar.

Repito, el trabajo lo realizamos colaborativamente en la pizarra. En paralelo, una persona puede apuntar todo lo que sea capaz, sin parar la sesión y sin preocuparse demasiado si pone exactamente lo mismo en el *post-it* que en la estructura de datos, son solamente elementos preliminares. De ese modo, conseguimos materializar lo máximo posible y, posteriormente, ya se decidirá cuándo trabajar sobre herramientas: **personas e interacciones sobre procesos y herramientas.**

## Estructurando la información

Vamos tomando notas y podemos quitar y poner columnas a nuestro antojo, incluso ocultarlas para generar otra documentación derivada más manejable.

Actor	Historias (yo, como + actor, + quiero poder...) Necesidad	Qué solución implica	Prioridad	Tipo
Náufrago	subir a la balsa y que flote con todos los aperos	Una plataforma suficientemente grande, todavía no se cuando		
Náufrago	impulsarme hasta el área de olas	Unos remos o similar		
Náufrago	guiar la balsa	Posiblemente una quilla y/o timón		
Náufrago	impulsarme con el viento	Una vela, plástico grande, cometa o similar		

(Captura de pantalla de hoja de cálculo con las columnas básicas).

Vamos a ir copiando en el libro porciones de la hoja de cálculo para ir haciendo evolucionar el ejemplo.

#	Actor	Historias (yo, como + actor, + quiero poder...) Necesidad	Qué solución implica
1	Náufrago	Subir a la balsa y que flote con todos los aperos.	Una plataforma suficientemente grande, todavía no se cuando.
2	Náufrago	Impulsarme hasta el área de olas.	Unos remos o similar.
3	Náufrago	Guiar la balsa.	Posiblemente una quilla y/o timón.
4	Náufrago	Impulsarme con el viento.	Una vela, plástico grande, cometa o similar.

## Completando las historias preliminares

Ahora bien, supongamos que en nuestro ejercicio ya hemos modelado las historias que nos han permitido simplemente salir de la isla, salvando olas y arrecifes. Queda la parte más importante: ser capaz de sobrevivir tres semanas, o más, en alta mar y que potencialmente un barco nos recoja o lleguemos al continente o a una isla poblada.

Vamos a intentar anticipar todo lo que nos puede suceder en ese periodo para determinar qué usos de la balsa y qué aperos necesitamos para identificar qué tenemos que llevar en la embarcación y, sobre todo, modelar nuestras historias.

Si seguimos con el teatrillo podemos argumentar: imaginemos que, tras un esfuerzo brutal por abandonar la playa, ya flotamos a la deriva arrastrados por el viento en dirección al continente. Nos hemos quedado dormidos y nos despertamos

por la mañana, ¿qué es lo primero que hacemos? La gente suele decir: «comer».

Normalmente les sorprendo diciendo que yo lo primero que hago al despertarme es ir al baño para hacer «mis cosas». Suele generar risas porque lo han pensado, pero han sido discretos. En ese caso, les propongo una historia de usuario (exagerando todo lo que puedo):

- **Yo como náufrago quiero poder hacer mis necesidades cómoda y discretamente.** Lo cual implica que en la balsa construyamos un pequeño cuarto, con taza de inodoro, cisterna, revistero y papel. Como van dos hombres, dos mujeres y Brat, la intimidad parece importante.

Todo el mundo se me tira al cuello diciendo que eso es una chorrada y que no estamos para tonterías. En este momento, muchos acaban de entender que en la definición de los proyectos hay que ir a mínimos, no a máximos, y que casi todos los proyectos que se definen en su compañía tendrán, con bastante seguridad, muchos más requisitos iniciales de los necesarios.

Es buen momento para definir o recordar el concepto de **producto mínimo viable**: **no es lo más pequeño que podemos construir, sino el producto con las características mínimas que cubran las hipótesis de negocio.** Cuando salgamos al mercado deberá ser lo suficientemente pequeño y malo para sentirnos avergonzados, pero lo suficientemente grande y útil para darle alguna oportunidad de éxito.

En nuestro caso de la isla debe ser el conjunto de historias que nos permiten superar 3 semanas en alta mar, pero sin lujos innecesarios que pueden hacer fracasar el oportunismo de la ventana de salida.

Podemos introducir que, en principio, nosotros no somos nadie para quitar o poner historias del alcance inicial de un proyecto. El equipo colaborativamente (no sólo una persona) descubre las posibles necesidades, pero habrá un rol único que deberá definir cuáles son las historias de usuario imprescindibles para que el proyecto tenga éxito. Este rol será el dueño del producto (**Product Owner o PO**). Será el encargado de representar las necesidades de los distintos stakeholders (involucrados) y tendrá la capacidad de determinar las características del producto y su orden de construcción. Es el que debe decidir qué conforma nuestro producto mínimo viable.

Scrum - Role autentia THINKING WITH YOU



## Product Owner

Es el responsable de **mantener la visión del producto** que se va a construir **maximizando la cantidad de valor entregado** al finalizar cada iteración. Para mantener esa visión el dueño de producto tiene diferentes interlocutores a los que llamamos *stakeholders* o interesados en el proyecto.

**¿CUÁLES SON SUS FUNCIONES?**

- Obtener la información necesaria de los stakeholders para garantizar que el **producto desarrollado es el solicitado**.
- Transmite a los **stakeholders** las motivaciones de la metodología y **promueve su implicación**.
- Gestionar el backlog del producto, **definiendo los ítem del Backlog** a nivel de Negocio.
- Es responsable de transmitir de una forma efectiva la visión de producto a todos los implicados y **priorizar el trabajo**, de acuerdo al máximo valor aportado.
- Debe garantizar que el equipo tiene acceso al Backlog, aportando transparencia y claridad sobre cuál es la próxima funcionalidad a desarrollar.
- Debe velar porque todo el **equipo comprenda los ítems del Backlog**.
- Ha de **validar la funcionalidad** desarrollada de acuerdo a los criterios de aceptación que ha definido.
- Debe **conocer los impedimentos** que afecten al equipo y estar informado del desarrollo del Sprint.
- Es el responsable de **controlar** toda la **inversión** relacionada con el proyecto.

**¿QUÉ NO ES?**

- Un Analista Funcional.
- Un Jefe de Proyecto.
- El jefe del resto.
- Un dictador.

(Dibujo de ficha resumen de funciones de Product Owner).

Entonces, ya estamos introduciendo de un modo velado los roles de Scrum; hay un **equipo**, un **dueño de producto** (Product Owner) y habrá una persona, que vamos a llamar el **Scrum Master** con el rol de guiar y formar al **equipo** en la implantación y buen seguimiento de las dinámicas y prácticas de Scrum. Es conveniente incluso referenciarles la guía oficial de Scrum (no llega a 15 hojas) para que profundicen desde la fuente. Es más, seguro que deberán usar más cosas de las que aporte Scrum para hacer una buena contribución al proyecto, por lo que a mí me gusta hablar más de coach ágil que de Scrum Master, simplemente para que los asistentes no asocien sólo metodologías ágiles a Scrum.

Scrum - Role autentia THINKING WITH YOU



## Scrum Master

Su objetivo es actuar como **facilitador, un eliminador de impedimentos, un líder que sirve tanto a la Organización, como al Equipo Scrum**. Asegura que el proceso Scrum se usa como es debido.

### AYUDA A LA ORGANIZACIÓN

- Liderando y guiando la **adopción de la Agilidad**
- Apoyando a **entender y adoptar Scrum** conforme su teoría, prácticas y reglas.
- Motivando cambios** que incrementen la productividad del Equipo Scrum.
- Facilitando a las personas externas el **cómo interactuar con el Equipo Scrum**.

### AYUDA AL PRODUCT OWNER A

- Encontrar técnicas para gestionar el **Product Backlog** maximizando el valor.
- Entender cómo **crear elementos** de Product Backlog **claros y concisos**.
- Entender la planificación** del producto en un entorno empírico.
- Asegurar que el **valor aportado** es el **máximo posible**.
- Entender y practicar el agilismo**.
- Facilitar las **dinámicas Scrum** que sea necesario.

### AYUDA AL EQUIPO A

- Ser **autoorganizado**.
- Y **multifuncional**.
- Crear **productos de alto valor**.
- Eliminar impedimentos**.
- Facilitar las **dinámicas Scrum**.

### ¿QUÉ NO ES?

- Un policía del Scrum Team.
- Un escriba o secretario.
- El que trae el café al equipo.
- El que preside la reunión.
- Un administrador.
- El líder del equipo.
- El jefe jerárquico del resto.

(Dibujo de ficha resumen de funciones de Scrum Master).

Con bastante facilidad podemos plantear un conjunto adicional de historias. Parece lógico que hay que beber, comer, protegernos de los elementos, orientarnos, hacer señales, realizar pequeñas reparaciones, etc.

Junto con los alumnos suele surgir un resultado parecido al siguiente.

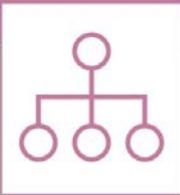
#	Actor	Historias (yo, como + actor, + quiero poder...) Necesidad	Qué solución implica
1	Náufrago	Subir a la balsa y que flote con todos los aperos.	Una plataforma suficientemente grande, todavía no sé cuando.
2	Náufrago	Impulsarme hasta el área de olas.	Unos remos o similar.
3	Náufrago	Guiar la balsa.	Posiblemente una quilla y/o timón.
4	Náufrago	Impulsarme con el viento.	Una vela, plástico grande, cometa o similar.
5	Náufrago	Hacer necesidades cómoda y discretamente.	Una caseta y un inodoro.

6	Náufrago	Comer alimentos almacenados.	Unas cajas y recoger antes de salir.
7	Náufrago	Beber agua almacenada.	Un recipiente y recogerla.
8	Náufrago	Recoger comida sobre la marcha.	Pescar o cazar algún animal (tortuga / pelícano o similar).
9	Náufrago	Recoger agua sobre la marcha.	De la lluvia o por condensación.
10	Náufrago	Protegerme de la intemperie.	Un chamizo para proteger del Sol y la lluvia.
11	Náufrago	Orientarme.	Evitar navegar en círculos, tanto por el día como por la noche.
12	Náufrago	Entretenerme y evitar conflictos.	Podrían ser unas conchas de colores: damas, chinos, etc.
13	Náufrago	Subir a la balsa si me caigo.	Una pequeña escalera para facilitar la subida.
14	Náufrago	Hacer pequeñas reparaciones.	Llevar material auxiliar para recomponer la balsa.
15	Náufrago	Dormir cómodamente.	Algo de paja o superficie menos dura que la balsa.
16	Náufrago	Protegerme de tiburones.	Un arpón o similar.
17	Náufrago	Hacer señales a un barco.	Un tronco hueco, un silbato o hacer señales de humo a un barco.
18	Náufrago	Rescatar a alguien que se caiga de la balsa.	Una cuerda con algo que flote.

Si examinamos un poco la lista, se nos han ocurrido historias vitales: como recoger agua durante la travesía o hacer señales a un barco. ¿Creéis que en la primera parte del ejercicio, cuando los estudiantes estaban modelando el proyecto sin instrucciones, les daba tiempo a caer en estas cosas? Ya os digo que no, estaban preocupados por la balsa en sí y en discutir sobre roles, responsabilidades y tareas.

Es importante recordar que debemos simplemente enumerar historias **sin juzgar**. Y seguro que, por mucho esfuerzo que hagamos, va a haber cosas que sobren y otras que nos dejemos y que aparecerán sobre la marcha.

También sucederá que pensábamos que íbamos a resolver de un modo algunos problemas que luego tendremos que resolver de otro porque o bien se complica (lo más normal), o bien no hay recursos adecuados o bien encontramos un atajo.

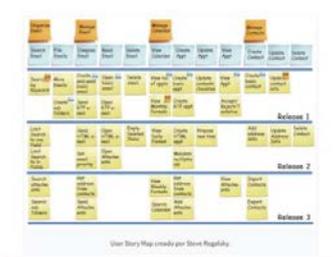


## User Story Mapping

User Story Mapping es una técnica creada por Jeff Patton que consiste en organizar el Product Backlog visualmente en dos dimensiones: horizontal (releases) y vertical (funcionalidades). Esta técnica nos ayudará a mantener conversaciones y tomar decisiones útiles durante la construcción de nuestro producto.

### PASOS DE UN USER STORY MAPPING

1. Definimos las funcionalidades a alto nivel que tendrá nuestro producto desde el punto de vista del usuario. Escribimos cada funcionalidad en un post-it para poder desplazarlo en el mapa.
2. En la línea horizontal distribuimos las acciones que hará el usuario con nuestro producto, empezando, por la izquierda, por las que el usuario utilice primero. Por ejemplo: el usuario entra en la plataforma, luego busca un producto, lo añade a la cesta de compra...
3. En la línea vertical, situamos capas de funcionalidad completa y coherente para los usuarios, situando arriba las más importantes y abajo las más prescindibles.
4. Después de marcar con una línea horizontal el MPV, definimos nuestras capas de funcionalidad. Tenemos que hacerlo incluyendo características que juntas constituyan una unidad lógica.



### BENEFICIOS

Además de los beneficios visuales por representarlo como una foto global, nos ayuda a diseñar un plan de construcción de nuestro producto de una manera iterativa e incremental. Ganamos claridad y ello repercute en una mayor calidad del producto.

(Dibujo de ficha sobre User Story Mapping).

El conjunto de historias que constituye la pila de producto (o **product backlog**), no puede considerarse como una lista de requisitos cerrados. **Representa el conocimiento que tenemos al día corriente sobre el proyecto**. A medida que aumente nuestro conocimiento, este backlog se verá afectado.

Aunque hay historias que a primera vista parece que no tienen sentido, para un entorno de emergencia, debemos enumerarlas porque luego alguien siempre dice unos meses más tarde: ¿por qué no pensamos en ello en su momento?, por lo que conviene apuntarlo todo, aunque especifiquemos que se queda fuera del alcance inicial conscientemente. Los elementos que se dejan fuera del alcance se meten en una zona llamada icebox (nevera).

## Chores y acompañamientos

Supongamos que se establece que solamente vamos a trabajar 8 horas diarias. ¿Todas las horas de trabajo van a ser realmente productivas y encaminadas al avance de la balsa? ¿Sólo tenemos que hacer la balsa o tenemos que hacer otros trabajos puntuales o periódicos para sobrevivir?

A esto lo vamos a llamar **chores, coros o acompañamientos**. Seguro, **vamos a**

tener que hacer un conjunto de tareas que van a restar capacidad de trabajo a emplear en la balsa. Desde labores de coordinación (reuniones), pequeñas pruebas, hacer un pequeño refugio, construir una letrina, recoger comida para sobrevivir en el día a día, hacer guardias para que no te coman los bichos, poner trampas o cazar un animal despistado cuando pase cerca de donde estamos. También habrá gente que enferme o que tenga un mal día y estropee parte del avance.

El tiempo efectivo de trabajo se reducirá por muchas cosas. Vamos a tratar de apuntar estos trabajos de acompañamiento también:

#	Acompañamiento	Periodicidad
1	Recoger comida.	Diario
2	Construir una letrina.	Puntual
3	Hacer un pequeño refugio.	Puntual
4	Construir herramientas.	Puntual
5	Afilar herramientas.	Diario
6	Hacer armas para protegernos de los depredadores.	Puntual
7	Mantener el fuego encendido.	Diario

Por tanto, aunque hayamos definido una jornada laboral (incluyendo todo el trabajo, no sólo el de la balsa) no será predecible, desde el principio, proyectar la productividad porque tenemos poca experiencia tanto en la técnica como en el contexto.

Como no tenemos la forma física ni tampoco el conocimiento para resolver los problemas, porque lo aprenderemos sobre la marcha, no sabemos si los recursos aparentemente disponibles serán válidos y si nos hemos dejado cosas por el camino. Por tanto, dar una estimación y hablar de productividad parece ciencia ficción. Aún así, veréis que siempre hay alguien que exige “una estimación” pero que acaba convirtiéndose un contrato y compromiso inamovible. Aquí es donde es posible que debamos volver a recomendar leer el manifiesto ágil.

Sólo cuando el equipo lleve varias semanas trabajando tendrá el conocimiento del contexto suficiente para ir reduciendo la incertidumbre sobre el esfuerzo que queda pendiente.

# Podar y priorizar historias

Una de las grandes ventajas que tiene definir los proyectos como historias de usuario es que nos hemos mantenido con un nivel de abstracción (las tarjetas que usamos habitualmente con los *post-its*) suficientemente bueno para que todo el mundo entienda el proyecto, reduciéndolo por ahora a poco más de 25 elementos suficientemente concretos para que podamos imaginar una solución.

El equipo técnico ya puede ir anticipando problemas y/o riesgos o, si no tiene otra asignación, puede empezar a investigar para adelantar su conocimiento y experiencia sobre el trabajo.



Scrum - Role autentia THINKING WITH YOU

## Development Team

El *development team* son los profesionales encargados de **construir el producto o servicio**, la pieza de valor. Los Equipos de Desarrollo son multifuncionales, contando como equipo con todas las habilidades necesarias para crear un Incremento de producto. Estos equipos deben ser **pequeños** (de entre 3 y 9 personas), **multidisciplinares** —que entre todos los miembros puedan dar servicio al proyecto— y **autoorganizados** —que ellos mismos decidan la mejor manera de desarrollar su trabajo.—

**¿CUÁLES SON SUS FUNCIONES?**

- Es **autoorganizado**. Nadie debe especificar cómo convertir el backlog en incrementos de funcionalidad.
- Es **multifuncional**. Cuenta con todas las habilidades necesarias para crear un incremento del producto, además, **no debe haber especialistas**.
- **El trabajo de cada uno de ellos aporta de forma directa a la entrega de valor.**
- Aunque puede haber especialistas, **el equipo es responsable como un ente completo**.
- Es deseable que se comparta el conocimiento para **evitar centralizarlo** en una única persona.
- Es el **responsable** de la **construcción** del producto.
- **Presenta el resultado** de la iteración al Product Owner.

**¿QUÉ NO ES?**

- Un grupo de esclavos o robots
- Calculadores de la fecha exacta de entrega
- Un grupo sin objetivos comunes elegido al azar

(Imagen de ficha resumen del equipo de desarrollo dentro de Scrum).

Desde un principio debemos establecer un orden de resolución de las historias. Si detallamos, lo haremos con un orden. Empezaremos siempre en base a una prioridad. Si construimos, igual.

Por tanto, **no es necesario definir al mismo nivel de detalle todo el proyecto, posponiendo trabajo**. Podemos enumerar todas las historias y, a medida que vayamos trabajando, iremos desgranándolas, refinándolas y redefiniéndolas por el conocimiento adquirido.

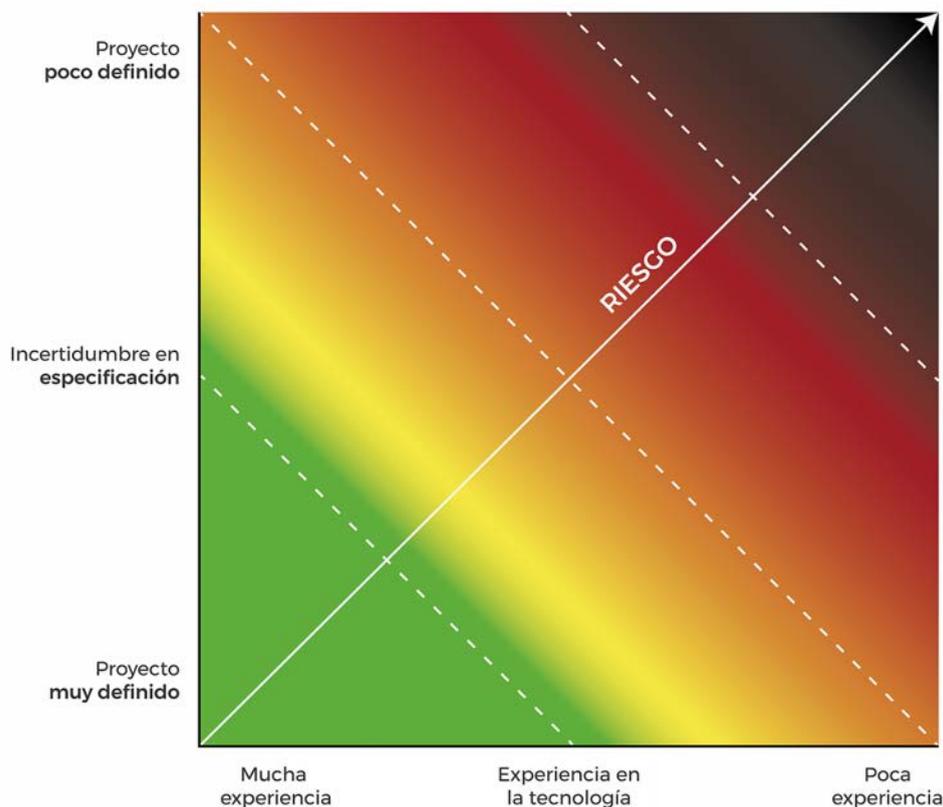
Esto ya cambia significativamente respecto a las metodologías en cascada y es una fuente de problemas para los gestores clásicos y auditores que esperan tener todo el alcance definido homogéneamente antes de empezar.

Desde un punto de vista clásico, casi todo el mundo elige hacer la plataforma de la balsa lo primero. Para romperles los esquemas, normalmente les explico la regla del 3: en 3 minutos sin respirar te mueres, en 3 días sin beber la palmas, o en 3 semanas sin comer, también.

Desde este punto de vista, ¿parece que tenga sentido que empecemos primero por la plataforma? Tal vez no. Yo diría que si tenemos que sobrevivir tres semanas en alta mar y no somos capaces de almacenar agua o conseguirla sobre la marcha, ¿merece la pena cortar los árboles para hacer la balsa o los remos?, ¿merece la pena salir de la isla?

Entonces empezamos a discutir sobre valor, riesgo, incertidumbre y modelos de priorización, que no viene mal.

Si no tenemos claro lo que tenemos que hacer y si no tenemos la técnica para hacerlo, el proyecto tiene un alto riesgo.



(Imagen correlacionando poca experiencia tecnológica e incapacidad de definir un proyecto. Cuanto más se den estas variables más negro estará el proyecto).

En nuestro caso ya vamos teniendo más claro lo que hay que hacer y que, en iteraciones cortas podremos ir adquiriendo la pericia técnica para reducir ese riesgo y convertir el problema solamente en una cuestión de tiempo, imaginación (a la hora de usar correctamente los recursos disponibles) y esfuerzo.

Podemos dar instrucciones a los asistentes para que en base a la regla del 3 prioricen. O podemos dejarles que prioricen a su criterio, solamente con unas condiciones:

- Primero, deben quitar, más o menos, el 30% de las características del producto.
- El resto de los elementos deben tener una prioridad única.

Lo del 30% no es gratuito, leí en un informe [CHAOS](#) que el 30% de las características de un sistema no se llega a utilizar nunca.

Da igual que sea el 30% o el 12% y no lo voy a tratar de justificar ni documentar más, es más empírico: ya lo vimos de un modo experimental con el cuarto de baño en la balsa, se van a colar chorradas en cualquier proyecto que definamos. También esto obliga a reconsiderar periódicamente el concepto de producto mínimo viable.

Si cuando formas a la gente les obligas a que primero hagan dos separaciones (lo que claramente puede no ser sensato para un producto mínimo viable y lo que sí), ya has ganado mucho.

Si les das como referencia un 30% y, por suerte o por desgracia, a la gente le suele gustar cumplir las reglas (políticas explícitas), y el resultado es que el proyecto lo hacen más pequeño de partida. Con esto, en el mundo real, ya hemos ganado mucho porque conseguimos con los mismos recursos hacer más cosas correctas y prioritarias. Es más, lo podríamos dejar aquí y ya habría aportado mucho.

Si os fijáis estamos definiendo el alcance con historias (concepto de XP), hemos definido los roles de Scrum y estamos minimizando el desperdicio, que es un concepto de Lean.

Ahora sólo tienes que asegurarte que no hagan el producto demasiado pequeño, dejando fuera las características clave que permitan validar las hipótesis de partida, que suele ser la primera tentación. Siendo pesado, recordad a la gente varias veces la diferencia entre algo pequeño y la definición de producto mínimo viable.

Hemos dicho que esto de podar y priorizar lo debe hacer el PO, pero podemos sacar al panel con las tarjetas, en un curso o en un proyecto, a dos personas para que lo hagan colaborativamente y se vean obligadas a discutir el contexto.

A mitad de ejercicio propongo otra dinámica:

- El equipo elige a un PO.

- El PO hace la priorización y poda por su cuenta.
- Explica al equipo el porqué de su decisión, el orden y lo que deja fuera. Nadie le interrumpe.
- El PO ahora escucha uno a uno las objeciones de los asistentes sin que nadie interrumpa.
- El PO considera (o NO) las opiniones de los demás pero se ha visto obligado a escucharlos. Rebate el argumento a cada persona.
- Un escriba apunta las decisiones.

De este modo (hay que trabajarlo un poco más, es sólo la primera versión del proceso), el PO sigue teniendo el poder de decidir, pero se ve obligado a escuchar a los demás. Así evitamos despotismos por un lado o ineficacias (un producto demasiado pequeño o que incluya todo sin escuchar) y por otro, forzamos a que todos los asistentes participen. Aunque recordar, que hay veces que incluso es conveniente que la gente escriba en papel su contribución para que se enchufe al método. Te das cuenta pronto si la gente se está perdiendo porque dice: «¿me puedes repetir lo que hacer?».

Con estos modelos de comunicación todos los participantes en sesiones de trabajo tienen la oportunidad de intervenir o decir que no tienen objeciones, y todas las decisiones quedan documentadas. De nuevo, esto no es para que quede escrito en piedra o para evitar que nos culpabilicen en el futuro, sino para que si alguien se incorpora al proyecto, posteriormente tenga un mínimo de contexto y no se vuelvan a plantear discusiones pasadas (que también pasará siempre).

El resultado de nuestra priorización y poda suele ser algo parecido a esto:

#	Actor	Historias (yo, como + actor, + quiero poder...) Necesidad	Qué solución implica	Prioridad
7	Náufrago	Beber agua almacenada.	Un recipiente y recogerla.	1
8	Náufrago	Recoger comida sobre la marcha.	Pescar o cazar algún animal (tortuga / pelícano o similar).	2
6	Náufrago	Comer alimentos almacenados.	Unas cajas y recoger antes de salir.	3
9	Náufrago	Recoger agua sobre la marcha.	De la lluvia o por condensación.	4
1	Náufrago	Subir a la balsa y que flote con todos los aperos.	Una plataforma suficientemente grande, todavía no se cuando.	5
2	Náufrago	Impulsarme hasta el área de olas.	Unos remos o similar	6

3	Náufrago	Guiar la balsa.	Posiblemente una quilla y/o timón	7
17	Náufrago	Hacer señales a un barco.	Un tronco hueco, un silbato o hacer señales de humo a un barco	8
4	Náufrago	Impulsarme con el viento.	Una vela, plástico grande, cometa o similar	9
11	Náufrago	Orientarme.	Evitar navegar en círculos, tanto por el día como por la noche	10
13	Náufrago	Subir a la balsa si me caigo.	Una pequeña escalera para facilitar la subida	11
14	Náufrago	Hacer pequeñas reparaciones.	Llevar material auxiliar para recomponer la balsa	12
15	Náufrago	Dormir cómodamente.	Algo de paja o superficie menos dura que la balsa	13
10	Náufrago	Protegerme de la intemperie.	Un chamizo para proteger del Sol y la lluvia.	14
5	Náufrago	Hacer necesidades cómoda y discretamente.	Una caseta y un inodoro.	100
12	Náufrago	Entretenerme y evitar conflictos.	Podrían ser unas conchas de colores: damas, chinos, etc.	100
16	Náufrago	Protegerme de tiburones.	Un arpón o similar.	100
18	Náufrago	Rescatar a alguien que se caída de la balsa.	Una cuerda con algo que flote.	100

Puede aparecer un campo adicional en nuestra arquitectura de la información que es la prioridad única o incluso otro para especificar la fase en la que se planifica una historia (en proyectos grandes).

En la tabla se puede observar que hay elementos a los que les hemos asignado un número de orden **100**, es decir, que los hemos dejado fuera de un alcance inicial.



## MoSCoW

Técnica de priorización basada en la clasificación de funcionalidades de un producto o servicio con respecto a las expectativas de los clientes. El término es una regla mnemotécnica basada en un acrónimo formado por la primera letra de cada categoría.



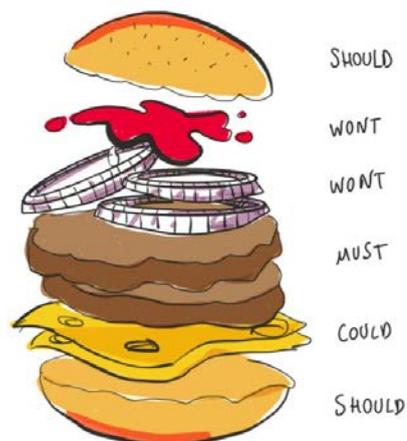
### UTILIZACIÓN

- La técnica consiste en clasificar los elementos que se consideran fundamentales para un producto o servicio frente a otros criterios que no son tan relevantes. Los criterios de mayor valor son considerados obligatorios para poner el producto o servicio en el mercado.



### CATEGORÍAS MoSCoW

- **Must have** - Características obligatorias para el producto o servicio.  
Por ejemplo, que se oiga la música cuando demos al play en un reproductor.
- **Should have** - No obligatorias, pero deberían estar en la medida de lo posible.  
Por ejemplo, que el reproductor tenga un pequeño mando en los auriculares.
- **Could have** - Elementos adicionales, deseables aunque no se esperen.  
Por ejemplo, que el reproductor te recomiende canciones según tus preferencias.
- **Won't have** - Mejor si no encontramos estas características.  
Por ejemplo, que tenga estar continuamente enchufado a la corriente.



(Imagen de ficha resumiendo el método MoSCoW donde hay historias obligatorias, no obligatorias pero que deberían estar, elementos adicionales y otros que no deberían estar).

La magia del proceso es que independientemente del perfil de los asistentes, con una explicación de apenas minutos y sin importar el rol o jerarquía, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. Todo el mundo ha entendido un modelo común de trabajo basado en historias. Si ahora les pido que me digan las historias de una tienda Web enseguida son capaces de enumerar historias imaginando que el sistema está construido y cómo lo van a utilizar. Identificarse, registrarse, ver la lista de productos, añadirlo a una cesta, pagar el pedido, hacer seguimiento de pedidos, cancelar un pedido, hacer una reseña...
2. Están dispuestos a asumir que hay una prioridad única asignada por un PO: una primera historia, una segunda y una final.
3. Están dispuestos a renunciar a partes del alcance para abordar un producto mínimo viable y no inflarlo artificialmente. Puestos a mal, si no llegamos a una fecha de entrega, no llegamos con las historias que ellos mismos han dicho que son las menos importantes.
4. A partir de *post-its*, a modo de tarjetas, son capaces de ver todo el proyecto en un panel, jugar con él e incluso el equipo puede adelantar soluciones.
5. La dinámica es incluyente con todos los perfiles. Los técnicos pueden participar todo lo activamente que quieran.

6. Cuando se construya, al no detallarse todo a priori, se co creará a medida que se avance, por lo que el proyecto será de todos.

Además, supongamos que de un modo inmediato el equipo se pusiera a trabajar resolviendo la primera historia prioritaria:

### **Yo como náufrago quiero poder beber agua almacenada.**

Imaginemos que en unos días han resuelto el problema creando un pequeño cuenco con un tronco viejo y unos plásticos. Posiblemente un primer ciclo de trabajo contribuya poco a la solución final porque hay que dedicar tiempo a los coros o acompañamientos, construir herramientas, buscar comida, hacer alguna pequeña arma para protegernos de los animales, etc. pero nos ayudará a ganar experiencia.

Otra ventaja de trabajar en base a este modelo es que ya tenemos la posibilidad de poner a prueba que funciona, usarlo en el día a día y comprobar los problemas al construirlo con las herramientas, e incluso si se pierde el agua al cabo de los días o se estropea, evapora o se llena de bichos, obtenemos de un modo temprano aprendizaje y entrenamiento que nos va a ser valioso para el resto de las actividades. Desarrollamos el **empirismo**.

Como veis, no hemos dedicado demasiado tiempo a documentar sino que tenemos ya un elemento potencialmente utilizable. Al construirlo, todo el equipo habrá mejorado su conocimiento del entorno orientados a un fin específico y tangible.

Deberemos plantearnos que esta lista de historias tal vez no esté tan bien como pensamos.

## **Detallar con historias y ejecutar clásicamente**

Por lo que hemos visto hasta ahora, ¿qué impediría abordar el proyecto de un modo más clásico? Realmente nada, simplemente estamos formalizando el alcance del proyecto de un modo algo diferente: con historias. Podríamos analizar, diseñar, construir y probar la balsa como se ha hecho toda la vida con las metodologías clásicas, porque parece que con el nivel de definición que hemos conseguido ya hemos montado un puzle. ¿Pero eso sería ágil?

Trabajar de este modo demostraría que no hemos entendido los **conceptos de iterativo e incremental**.



(Imagen representando lo que es iterativo, lo que es incremental y los que es iterativo e incremental al mismo tiempo).

Podríamos construir en ciclos de 2 o 3 semanas, durante muchos ciclos. Primero la plataforma, luego el techado, luego los remos, etc. y montarlo todo al final. ¿Seguro que eso sería iterativo e incremental y proporcionaría alguna diferencia respecto a los métodos en cascada? ¿Tenemos un **producto potencialmente utilizable al final de cada ciclo corto** (no completo)?

Este es un buen punto de parada para reflexionar: **¿de verdad planteamos cada ciclo o Sprint considerando el valor entregado en un ciclo corto?**

Tal vez, para marcar la diferencia, el planteamiento se parecería algo más a esto (es sólo para dar qué pensar):

- **Ciclo 1:** se inspecciona la isla en busca de fuentes de alimento y material. Construimos un techado para protegernos del sol en la isla (resuelve un chore) y podemos reutilizarlo en la balsa en el futuro (por lo que se puede pensar en un **sistema para integrar con facilidad el trabajo realizado**). Además aprendemos a hacer útiles y la resistencia de los materiales. Construimos también un rudimentario horno de leña para cocer vasijas y poder almacenar agua y comida.
- **Ciclo 2:** se hace una balsa pequeña básica con muy pocos troncos, lo suficiente para que una persona pueda usarla. Se construyen los primeros remos, de ese modo se puede navegar cerca de la orilla y probar lo que flota, la estabilidad, lo que cuesta cortar y unir árboles de verdad y se adquiere pericia y costumbre al mareo. También se puede comprobar cómo pescar sobre la

marcha o intentar reducir el balanceo.

- **Ciclo 3:** construimos cajas para almacenar comida, con tapas para que no se caiga, ni la roben las gaviotas (que se podría descubrir experimentalmente y es algo que no se había pensado). Intentamos construir mecanismos para conseguir agua dulce sobre la balsa.
- **Ciclo 4:** aparte de completar otras tareas, hacemos un invento para orientarnos en tierra tanto de día como por la noche. Con suerte se puede construir una brújula con una aguja y un corcho flotante. Con el sol se puede aprender a controlar el norte y sur y hasta la hora con la declinación solar. Por la noche, haciendo un simple agujero en el techado, se puede comprobar cuál es la única estrella que aparentemente no gira, y tener la referencia en el Pacífico sur.
- **Ciclo 5:** se pueden construir otras balsas adicionales que pueden usarse por otras personas simultáneamente y unirse para formar la balsa final. Se pueden llevar los recipientes de agua y comida para hacer escapadas más largas y ver cómo se comportan cerca de la zona de olas.
- **Ciclo 6:** etc. Podríamos seguir pero ya no merece la pena...

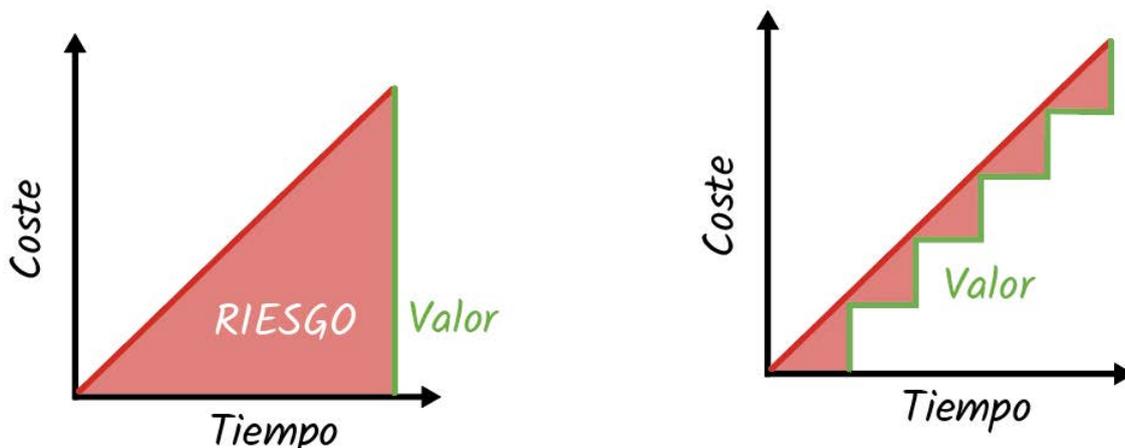
Podemos captar que lo que realmente buscamos es construir iterativa e incrementalmente nuestro proyecto, detectando las carencias de un modo temprano y **sin un sobre esfuerzo ni sobrediseño, apoyándonos en la experiencia adquirida.**



(Imagen representando cómo se puede construir una balsa que se pueda usar desde los primeros ciclos para moverse por la bahía y adquirir experiencia).

Buscamos adquirir un aprendizaje útil desde el principio y ver si los esfuerzos parciales funcionan y nos acercan al destino. Si no, es posible que mereciera la pena parar el proyecto y pensar otra opción.

Si analizamos el riesgo de este modo de actuar vs. el clásico, no nos llevamos todas las sorpresas a la hora del montaje final, cuando comprobamos cómo se integra y funciona todo dinámicamente por primera vez, sino que habremos aprendido del uso y los errores, renunciando a la rigidez del plan inicial en fases tempranas.



(Imagen representando el riesgo en un proyecto ágil respecto a uno clásico).

## Necesidad de taller para priorizar

En un principio, no hemos detallado todavía demasiado el proyecto de la balsa y hemos requerido que alguien haga una poda inicial y una priorización. También hemos captado ya los conceptos de iterativo e incremental.

Debemos recordar siempre una frase de Mike Cohn: «la prioridad era irme de vacaciones a las Bahamas hasta que me enteré del precio». Es decir, alguna historia de nuestra categorización inicial podría subir o bajar en prioridad o quedar excluida o incluida en base a su relación valor/coste. Parece razonable priorizar aquellas que nos permitan usarlas pronto, aportan gran valor, proporcionan gran aprendizaje sobre elementos clave para la supervivencia y tienen un coste bajo.

Pongamos un ejemplo sencillo: la historia «**yo como náufrago quiero entretenerme para evitar conflictos**» parece que se podría dejar a un lado inicialmente porque su valor comparativo no es muy elevado. Ahora bien, si simplemente consiste en recoger una cuantas piedras o conchas blancas y negras del suelo antes de salir, ¿por qué no hacerlo si el coste es básicamente cero? Con unas cuantas conchas de colores se puede jugar a las damas, a los chinos o a muchas otras cosas, lo que puede resultar interesante para tener a los náufragos entretenidos y evitar peleas en las largas horas de espera.

Parece por tanto que es recomendable estimar el coste de una historia, o por lo menos tallar (ya hablaremos esto con más detalle). Necesitaríamos detallar un poco más para mejorar el entendimiento.



(Imagen con ejemplo de tallas de camisetas).

Por desgracia, una de las cosas que más falla en la vida es el sentido común. Hay dos fuerzas contrapuestas, ambas válidas simultáneamente:

- La primera es que todo el trabajo que hagamos para estimar y predecir un esfuerzo normalmente no ayuda a la ejecución de la tarea: es decir que si dedicamos una semana a detallar tareas tratando de estimar cuánto me va a costar talar 30 árboles, es una semana que no he estado talando árboles, es decir, generamos desperdicio sólo por intentar contentar a quien me exige predictibilidad. Por tanto, hay un movimiento que podéis encontrar por Internet como *#noestimates* que, llevado al extremo, algunos usan como excusa para no estimar en absoluto.
- La segunda, ¿tú dejarías que un albañil, sin conocerle, se pusiera a cambiar el suelo de toda tu casa sin saber antes lo que va a tardar y te va a cobrar por ello, dando por admisible un desajuste en un porcentaje? Parece lógico que tengo que conocer la dimensión: un día, una semana, un mes... Si tengo ya confianza con el albañil, y me cobra por el esfuerzo invertido, es muy posible que ya no necesite estimaciones de precio, pero seguiré necesitando una dimensión de lo que va a tardar, para coordinar otras actividades, como donde me quedo en base al tiempo que tarde. En XP se habla de negociación del alcance de los contratos donde alinear los intereses de clientes y proveedores.



## Negociar el alcance del contrato



- Escriba contratos que fijen el tiempo, los costos y la calidad, **pero no el alcance preciso del sistema**. El alcance debe negociarse de forma continua mediante contratos cortos en lugar de uno largo.
- Los contratos grandes y largos **se pueden dividir en la mitad o en tercios**. Y si la solicitud de cambio en un contrato es muy costosa, se puede redactar con menos alcance fijo por adelantado y menores costos para los cambios.
- En contratos para el desarrollo de software resulta más útil y menos arriesgado negociar **varios contratos de duración más corta** y fijar de esta forma el alcance para cada uno de ellos.
- Negociar el alcance del contrato es un mecanismo para alinear los intereses de proveedores y clientes para alentar la comunicación y la retroalimentación, y para tener la oportunidad de mostrar el coraje de hacer lo que parece correcto hoy y no hacer algo ineficaz sólo porque está en el contrato.

(Ficha de práctica de prácticas complementarias XP: Negociar alcance de proyectos).

Al menos tallar se queda un poco en una situación neutral. También parece razonable tener modelos para detallar: obtener más información para tallar.

## ¿Cómo detallar?

Dando por hecho que nos puede interesar detallar, tenemos que decidir a qué dedicamos el tiempo: si a amplitud o a profundidad de análisis sobre las historias que actualmente tenemos. Es decir, si queremos saber un poco más superficialmente de cada una de las historias o queremos definir mejor en profundidad esas historias.

Con lo que hemos visto hasta ahora, lo más adecuado es que aprendamos un poquito más de todas las historias, lo justo para tallar a alto nivel, y deberíamos también detallar aquellas primeras historias que vayamos a abordar inminentemente. Recordad eso de iterativo e incremental, que ya parece que cuadra.

Podemos tratar de ejecutar las primeras historias en ciclos de tiempo fijo, pongamos dos semanas: nuestros Sprints. Con que detallemos profundamente las historias del Sprint próximo y alguna más por si acaso, alcanzaremos un equilibrio entre analizar bien el problema y no pararnos con cosas que vengan a futuro. Este

análisis para añadir detalles y descomponer las historias si son muy grandes, es lo que en Scrum se conoce como refinamiento.

A medida que vayamos avanzando en la construcción del proyecto podremos profundizar en las historias que toquen en cada Sprint. También podemos avanzar en aquellas más tardías pero que pensemos que pueden suponer un riesgo elevado o depender de terceros (que siempre es un alto riesgo).

Artefactos ágiles autentia

### Modelo de definición de un proyecto con Historias de Usuario

**PASOS PARA REALIZAR LA DEFINICIÓN**

1. Definir objetivos + KPIs (1 o 2 no más).
2. Identificar actores.
3. Dibujar diagrama de procesos (desechable).
4. Redactar las historias (card).
5. Modelar mediante User Story Mapping.
6. Podar funcionalidad.
7. Priorizar historias.
8. Estimar de forma relativa.
9. Descomponer historias y obtener agrupadores.
10. Detallar historias y agrupar funcionalmente.
11. Identificar dependencias.
12. Estimar considerando los detalles.

Hasta el punto 8 nos encontramos en una curva de aceleración, esto es, la inversión de tiempo vs. el nivel de detalle es muy baja. Nos ayuda a tener un orden de magnitud.

A partir del punto 9, comenzamos a ganar detalle y granularidad, la velocidad se ve reducida si comparamos en amplitud y no en detalle. Mejoramos definición y predictibilidad.

El mayor reto es mantener un equilibrio entre necesidad de información y exceso de información. Estaríamos generando desperdicio.

(Imagen de ficha de creación propia proponiendo pasos para definir historias de usuario y el detalle en base al tiempo empleado).

## Las pruebas primero

Para tener un mejor conocimiento del proyecto y mejorar la definición de las historias de usuario, podemos hacer algo que también puede en un principio chocar: **definir los criterios de aceptación y prueba por la que vamos a determinar que una historia está completa.**

Es decir, seguimos sin preocuparnos demasiado por los pasos o subtareas. Antes vamos a plantearnos qué y cómo probar que la historia está finalizada para que el entendimiento por parte de todo el equipo y el dueño de producto sea el mismo.

Por ejemplo, la historia es: **Yo como náufrago quiero poder beber agua almacenada.** ¿Cómo la comprobaríamos?

Sencillo:

**Prueba 1:** vertemos agua en el recipiente y aguanta días.

**Prueba 2:** zarandeamos el recipiente, como sucedería realmente en la balsa sobre el mar, y el agua no se derrama.

**Prueba 3:** el agua almacenada en el recipiente no nos pone malos pasados unos días.

Entonces, la definición de las pruebas puede mejorar nuestra comprensión e invalidar algunas soluciones y validar otras. Por ejemplo, si pretendíamos vaciar un tronco seco para guardar agua, podría ya no ser una buena solución: tiene bichos, da sabor por la savia y resina, puede ser pesado y voluminoso. En cambio, hacer una vasija, a modo de botijo, puede ser más sencillo de construir y asegurar (es sólo un ejemplo, tendría que verificarse experimentalmente).

Ahora vamos a intentar definir todas las pruebas de nuestro proyecto y ver cómo nos ayuda a mejorar el conocimiento y facilitar las tareas adicionales que nos surgirán y posiblemente no habríamos pensado.

Ya tenemos, por tanto, otro ejercicio sencillo: dividir las historias entre los participantes y comprobar lo fácil que les resulta complementar el trabajo de unos con otros.

Bueno, poco a poco vamos avanzando:

#	Actor	Historias (yo, como + actor, + quiero poder...) Necesidad	Pruebas
7	Náufrago	Beber agua almacenada.	Echamos agua en el recipiente y aguanta días. Zarandeamos el recipiente, como haríamos en la balsa y no se derrama. El agua almacenada no nos pone malos pasados unos días.
8	Náufrago	Recoger comida sobre la marcha.	Salir a la playa y ser capaz de pescar peces. Salir a la playa y ser capaz de matar un tiburón.
6	Náufrago	Comer alimentos almacenados.	Echamos los alimentos en los recipientes y no se caen al zarandearlos.

9	Náufrago	Recoger agua sobre la marcha.	En caso de lluvia, somos capaces de capturar el agua. Somos capaces de conseguir agua por condensación.
1	Náufrago	Subir a la balsa y que flote con todos los aperos.	Tiramos la balsa al agua, la cargamos de piedras y flota. La dejamos varios días atada al borde y no se suelta. Se nos puede ocurrir la necesidad de tirarla al agua y recogerla más de una vez o de necesitar un embarcadero para trabajar y probar cómodamente.
2	Náufrago	Impulsarme hasta el área de olas.	Nos subimos a uno o varios troncos y somos capaces de desplazarnos por la playa.
3	Náufrago	Guiar la balsa.	Remando en unos troncos, somos capaces de guiarlos.
1 7	Náufrago	Hacer señales a un barco.	Situarse a un kilómetro de la balsa y ser capaz de llamar la atención.
4	Náufrago	Impulsarme con el viento.	Subidos a unos troncos, ser capaz de aprovechar el viento.
1 1	Náufrago	Orientarme.	Ser capaz de determinar el norte por el día. Ser capaz de determinar el norte por la noche.
1 3	Náufrago	Subir a la balsa si me caigo.	Subido a unos troncos o al borde de la playa utilizar un artilugio para subir.
1 4	Náufrago	Hacer pequeñas reparaciones.	Dados unos troncos flotando, ser capaz de atarlos.
1 5	Náufrago	Dormir cómodamente.	Tumbarse en unos troncos y no clavarse la madera o astillas.
1 0	Náufrago	Protegerme de la intemperie.	Meterse debajo de una superficie y que proteja del agua. Meterse debajo de una superficie y que proteja del sol.

Fijaos que hemos definido los criterios de prueba de todas las historias ordenadas por prioridad. De tal modo que si nos cansamos, dejamos las menos inminentes (que también pasa en proyectos grandes, es difícil mantener la atención y disciplina de mucha gente mucho tiempo).

Démonos cuenta de que en la historia 1, no la más prioritaria sino la que

encontramos primero (siempre hay que enumerar todo para poder trazar con facilidad), «yo como náufrago quiero poder subir a la balsa y que flote con todos los aperos», hemos definido dos pruebas:

- Tiramos la balsa al agua, la cargamos de piedras (para simular un peso equivalente al que se llevaría) y comprobamos que flota.
- Dejamos la balsa atada al borde de la playa y no se sueltan los maderos tras varios días.

Esto puede dar lugar a tareas adicionales. Por ejemplo, será bueno disponer de una rampa, embarcadero o zona acotada para que al tirarla al agua y recogerla no sea tan traumático y que en el caso de que la embarcación se descomponga en esta prueba (sin estar supervisando día y noche), no se pierdan todos los troncos.

Definir las pruebas nos ha hecho pensar en otras tareas y riesgos que tendremos que valorar. Por tanto, hemos tenido conversaciones más ricas. Esto es trasladable también a cualquier otro tipo de proyecto.

Lo ideal es que salgan un conjunto de preguntas que el dueño de producto se lleve para consultar. En entornos reales tendrá que preguntar a las otras partes interesadas, siempre teniendo en cuenta una doble presión: si se construye algo adicional cuesta tiempo y dinero, y hay que recuperar esa inversión (y puede hacer que perdamos la ventana de oportunidad). Si no se construye una característica que podría ratificarse a posteriori como diferencial (recordad que estamos trabajando en base a hipótesis y no certezas) nos puede costar muy caro porque el producto final será pobre y puede que no cubra todas las expectativas.

## El modelo de Kano

Tal vez sea buen momento para comentar el modelo de Kano. Me gusta simplificarlo contando que normalmente los productos tienen tres tipos fundamentales de características.

- **Las imprescindibles:** si no están, es una porquería. No tener una toalla en un hotel para cada persona o que las sábanas no estén limpias.
- **Las de valor lineal:** hasta cierto número aportan, superado un número molestan. Tener 125 toallas en una habitación de hotel molesta.
- **Las que sorprenden** y hacen «noticiable» un proyecto: hacen que el cliente o la prensa hablen del producto favorablemente, gratis y le den muchas posibilidades de éxito al conseguir publicidad gratuita y viral. Que haya un rocódromo infantil en el hotel puede ayudar a que los niños estén deseando ir y descarten otras opciones, y los padres estén tranquilos en el Spa.

Por tanto, parece responsabilidad del PO conocer estos modelos de priorización u otros más cuantitativos para definir las características de un producto.

Herramientas visualesautentia THINKING WITH YOU



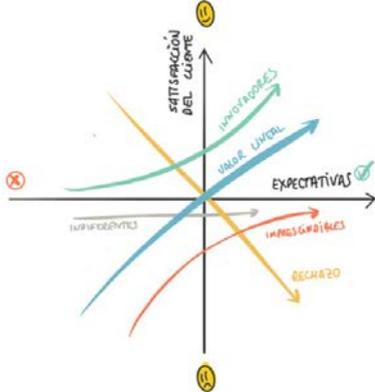
## Modelo Kano

Es una de las técnica de priorización de requisitos propuesta por Noriaki Kano, y que consiste en seleccionar aquellos requisitos o funcionalidades que aporten un mayor valor al usuario, frente a otros criterios que son accesorios. Los criterios de mayor valor son considerados obligatorios, es decir, el producto o servicio no se puede llevar a cabo si incumple alguno de estos requisitos. Esta técnica nos ayudará a enfocar el desarrollo de forma más eficiente.

**CRITERIOS MODELO KANO**

- **Innovadores:** atributos que los clientes no se esperan y resultan en una gran satisfacción si se consiguen. Por ejemplo, cuando reservamos en un hotel, que nos llame una persona para preguntarnos por nuestras preferencias para el desayuno.
- **Valor lineal:** atributos que, bien conseguidos, aumentan la satisfacción de nuestro cliente. Por ejemplo, que el proceso de reserva en la web sea sencillo y nos envíen un e-mail de confirmación agradeciendo la confianza.
- **Imprescindibles:** necesidades básicas. Atributos que espera nuestro cliente y que conducen a una enorme insatisfacción si no se consiguen. Por ejemplo, que en el proceso de reserva no podamos escoger el día o el tipo de habitación que queremos.
- **Indiferentes:** el cliente no está interesado en ellos. Un exceso de los mismos puede conducir a una insatisfacción. Por ejemplo, que el e-mail de la reserva incluya una guía turística del lugar.
- **Rechazo:** aquellos elementos que se incorporan a la solución pero que no son demandados por el usuario y le suponen una frustración. Por ejemplo, que al finalizar la reserva la web nos lleve automáticamente a una página para alquilar coches y reservar restaurantes y nos pida registrarnos.

**EJEMPLO: ¿Qué esperamos cuando reservamos un hotel?**



(Dibujo de la ficha resumen del modelo de Kano).

Hay otras características en el modelo de Kano como las indiferentes o las de rechazo que tampoco deberíamos ignorar. Un ejemplo de rechazo: la temática de los cuadros de una habitación del hotel puede hacer que algunos clientes no quieran volver.

## Épicas e historias no prioritarias

Bajar al nivel más de detalle buscando las pruebas, como estamos haciendo, nos puede hacer conscientes de una complejidad o esfuerzo más real. También podemos pasarnos de rosca y definir unas pruebas que aumentan excesivamente las características del producto.

Siempre se tendrán que aceptar unos riesgos (aquí no vendría mal estudiar la teoría de gestión de riesgos de metodologías más clásicas). Si salimos sin ningún riesgo, posiblemente salgamos tarde y caro. En las *startup* se dice que **si no te avergüenzas de la primera versión de tu producto es que ya vas tarde** y te has

gastado demasiado.

Podemos establecer una norma, de momento un poco indefinida a propósito (lo que da pie a ahondar): las historias que sean poco asequibles para un par de personas del equipo en un ciclo corto (pongamos 2 semanas, 2 personas) serían **épicas** (demasiado grandes). Esto nos ayudará a modificar su definición y a descomponerlas en más de una historia más pequeñas. Algunas de esas nuevas historias pueden quedarse dentro del producto mínimo viable o salirse fuera, en la denominada nevera (o Ice Box).

Os voy a poner un ejemplo típico: imaginad que en una página Web definimos una historia: **Yo como usuario anónimo quiero poder identificarme**. Parece que esa historia es imprescindible. Ahora bien, cuando definimos los escenarios de prueba, nos surgen los siguientes:

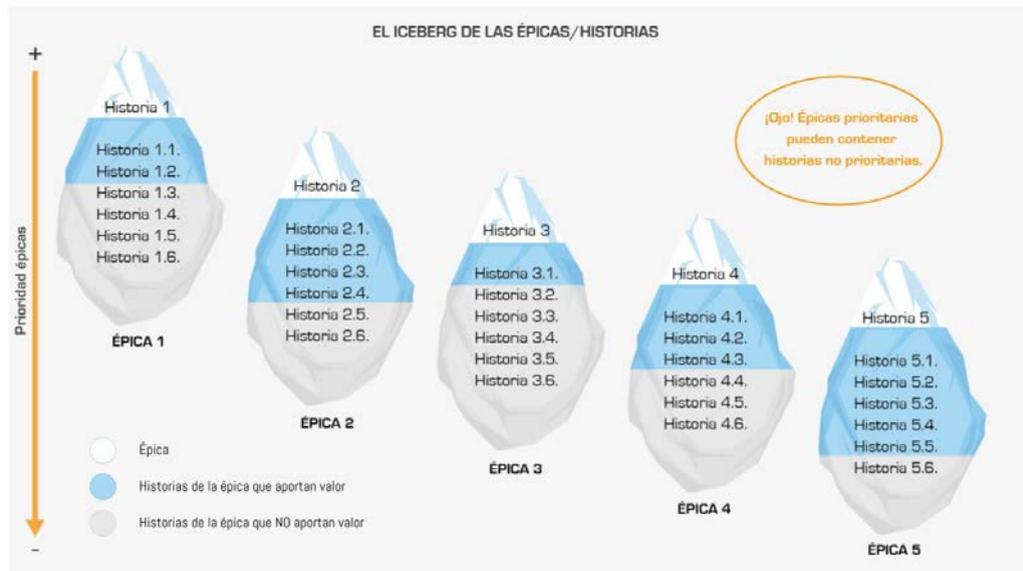
- **Dado un usuario sin autenticar, introduce el email (a modo de usuario) y contraseña correctos y funciona.**
- **Dado un usuario sin autenticar, introduce el email o contraseña incorrectos y falla (y suma uno al contador de fallos de un usuario existente).**
- **Dado un usuario sin autenticar, el usuario se identifica con en DNI electrónico y accede.**
- **Dado un usuario sin autenticar, el usuario se identifica con el teléfono móvil y accede.**
- **Dado un usuario sin autenticar, el usuario se identifica con su cuenta de Facebook y accede.**
- **Dado un usuario sin autenticar, el usuario se identifica con su cuenta de LinkedIn y accede.**

Queda claro que hay casos de prueba que no tiene sentido encajar en una primera fase, por lo que podemos crear dos historias diferentes, dejando una en el producto mínimo viable y otra en el futuro.

- **Yo como usuario anónimo quiero poder identificarme con mi email y contraseña.** Esta historia va en el producto mínimo viable.
- **Yo como usuario anónimo quiero poder identificarme con técnicas alternativas al email.** Esta historia la dejamos para otra fase.

Dentro de nuestra estructura de información podríamos tener una épica que unificase a las dos historias. Podemos decir entonces que historias épicas prioritarias pueden contener historias no prioritarias.

## Historias Épicas con Historias no prioritarias

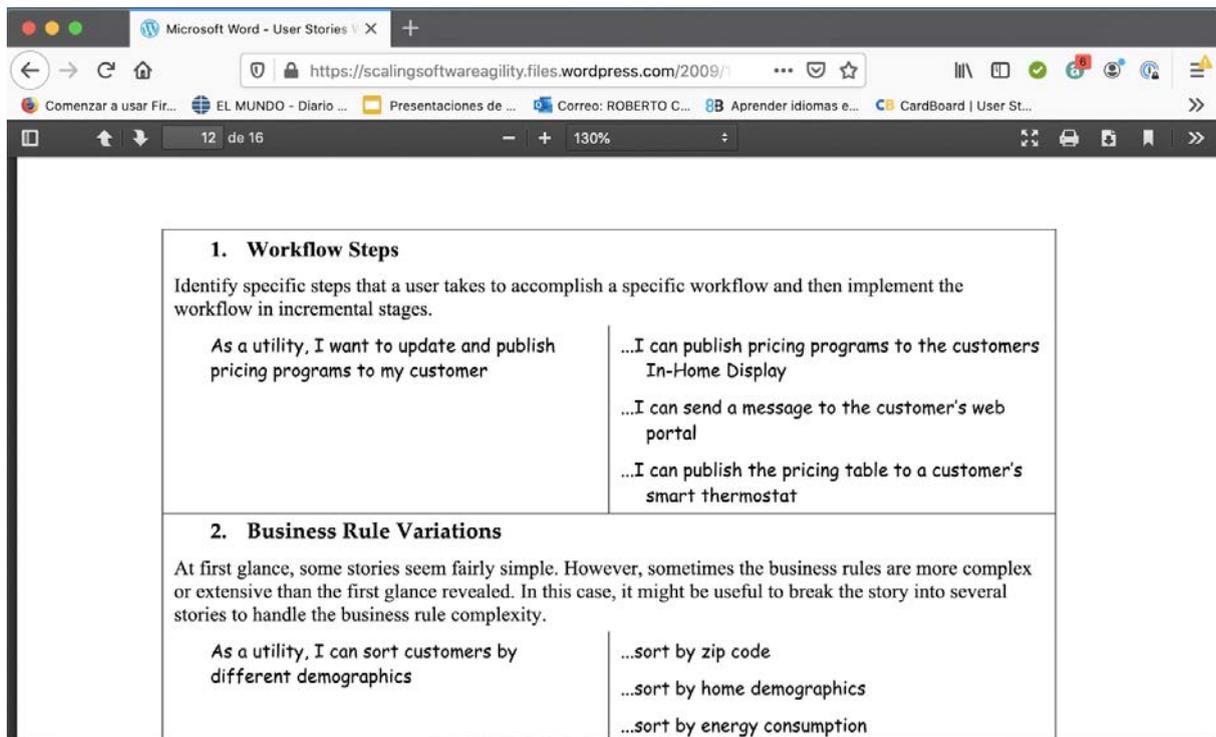


(Imagen de ficha que representa que épicas prioritarias pueden contener historias no prioritarias, como Icebergs que nos confunden sobre su tamaño).

Dependiendo de la dimensión del proyecto, siempre nos interesará tener un conjunto manejable de elementos sobre los que trabajar. Si el proyecto es muy grande, se trabajará a nivel de épicas para comunicar con la dirección. Luego a la hora de ejecutar, se trabajará a nivel de historias y de tareas. De nuevo vemos que la arquitectura de la información es importante.

Por tanto, en este caso, gracias a las pruebas y agrupadas por las mismas, hemos utilizado un **patrón de descomposición de historias** épicas: «por casos de prueba». Como podréis entender, hay más patrones de descomposición que un coach ágil y dueño de producto podrían (más bien deberían) investigar. Otros patrones de descomposición de historias son por flujo, por conjunciones, etc.

Siempre remito a un documento: [A User Story Primer](#) de Dean Leffingwell junto con Pete Behrens:



(Captura de pantalla de patrones de descomposición de historias de A User Story Primer. Fuente: Word Press).

Fijaos que en estas últimas páginas he pisado un poco el acelerador hablando de épicas, historias, patrones de descomposición, estimación de esfuerzo involucrando a equipos técnicos, etc. Supongo que podéis percibir que esto tiene algo de chicha. Esto requiere un montón de trabajo que se tiene que hacer entre el PO y el equipo. Ahora la pregunta buena es ¿cuántos POs quieren hacer este trabajo y sofisticar su nivel de conocimiento y habilidad para hacerlo? Y, ¿cuántos técnicos quieren hacerlo también?

## Definición de tareas y otros elementos

Aunque parezca un poco raro, ya sabemos qué problema queremos resolver (objetivos y algunos riesgos informales), las historias (que son siempre preliminares y abiertas) y las pruebas que queremos hacer para demostrar que resolvemos las historias (nos aseguramos de que no nos dejaremos cosas vitales). Ahora nos hace falta definir los pasos intermedios (que son sólo, de momento, asunciones).

Pongamos un caso sencillo:

En la historia: **yo como náufrago quiero subir a la balsa y que flote con todos los aperos, donde quiero probarla tirándola al agua con peso y dejándola varios días, ¿podemos suponer las tareas que tenemos que realizar a grandes rasgos?**

Hablamos de modelar todo lo que hay que hacer, desde que empezamos la tarea desde la playa hasta que completamos las pruebas.

Se me ocurre:

1. Buscar distintos tipos de árboles.
2. Comprobar cómo flota su madera y lo que cuesta cortarlos.
3. Elegir los árboles deseados y marcarlos.
4. Cortar los árboles.
5. Limpiarlos de ramas.
6. Llevarlos hasta la zona de montaje.
7. Construir cuerdas.
8. Atarlos.
9. Tirar todo al agua. Botar la balsa.
10. Recoger piedras y llevarlas a la zona de montaje.
11. Poner una pica, o construir algo a modo de ancla, para fijar la balsa.
12. Cargar las piedras en la balsa equivalente al peso estimado.
13. Comprobar lo que se hunde y su estabilidad.
14. Comprobar la resistencia de la balsa pasados varios días.

Podemos repartir el resto de las historias entre distintos participantes y que nos definan las tareas pendientes. ¿Creéis que le costará mucho a un grupo técnico hacer este trabajo de descomposición? ¿Podemos poner todos los datos que vayan apareciendo en una hoja de cálculo o herramienta?

## **Spikes o experimentos para mejorar conocimiento**

Parece sensato pensar que, si hacemos algo nuevo, nos faltará conocimiento y pericia y que muchas hipótesis de partida se desmontarán por la realidad.

En el caso de nuestra balsa podremos sospechar que no todos los tipos de madera flotan igual. Tampoco sabemos muy bien si las ataduras mojadas van a aguantar o no o cómo unir lo que vayamos a construir a la estructura de un modo firme y rápido.

Podemos desdoblar las historias dudosas en dos: una pequeña prueba (o *spike*) que nos permita hacer el experimento a pequeña escala, con recursos y esfuerzo limitados a priori, y luego hacerlo de verdad a escala real. El resultado del *spike* no es un incremento en el producto sino una adquisición de nuevo conocimiento o una herramienta para despejar incertidumbres. Estos experimentos siempre tienen que

estar acotados en tiempo porque si no es fácil perderse en el perfeccionismo o, una vez encontrada una solución, probar muchas más cosas para potencialmente encontrar otra teóricamente óptima (que puede ser muy interesante pero no aplicable en entornos de emergencia).

Con una balsa en miniatura, con ramas del tamaño de un brazo, se pueden verificar las diferencias de flotabilidad, aprender cuántas filas de maderas harán falta para que una persona se mantenga de pie sin mojarse y proyectar la cantidad de árboles a cortar.

Cuando atemos los grandes ya utilizaremos la experiencia de atar los pequeños, dando por hecho que nos podríamos encontrar algún problema adicional por la escala.

Por tanto, en un backlog vamos a tener historias, *spikes*, tareas necesarias para lanzar el proyecto y otros elementos (backlog items), no sólo historias.

Puede quedar tal que así.

Historias (yo, como + actor, + quiero poder...) Necesidad	Spike	Tareas
Beber agua almacenada.	Buscar cocos. Recorrer la isla buscando terreno arcilloso. Probar cocer vaso de arcilla en horno enterrado. Recoger agua dulce.	Recoger barro. Hacer plataforma giratoria. Hacer aljibe mediano. Cocer barro. Hacer tapa de madera (o plástico si se encuentra).
Recoger comida sobre la marcha.	Probar a pescar con arpón. Probar a hacer embudo de mimbre o similar	Buscar ramas largas. Localizar lombrices o similares. Recoger y criar cerca del refugio. Tallar anzuelos de madera o ganchos de hierro. Deshilar alguna tela y trenzarla.
Comer alimentos almacenados.		Localizar comida potencialmente almacenable. Buscar roedores. Construir jaula para roedores. Construir cestas para guardar alimentos.

Recoger agua sobre la marcha.	Probar condensación con plásticos.	Localizar plásticos oscuros. Hacer un recipiente de barro ancho y bajo. Cocer el recipiente.
Subir a la balsa y que flote con todos los aperos.	Probar flotabilidad de distintos tipos de árboles.	Buscar distintos tipos de árboles. Elegir los árboles deseados y marcarlos. Cortar los árboles. Limpiarles de ramas. Llevarlos hasta la zona de montaje. Construir las cuerdas. Atarlos. Tirar todo al agua. Recoger piedras y llevarla a la zona de montaje. Poner una pica o construir algo a modo de ancla. Cargar las piedras en la balsa. Comprobar lo que se hunde y su estabilidad. Comprobar la resistencia pasados varios días.
Impulsarme hasta el área de olas.		Buscar ramas largas. Recortar para dar forma de remos.
Guiar la balsa.		Buscar rama larga. Buscar tronco para soporte timón. Buscar rama para construir quilla. Unir la estructura.
Hacer señales a un barco.	Probar ruidos desde esquinas de la isla con tronco hueco.	Recoger tronco hueco. Curtir tela de animal cazado. Construir tambor.
Impulsarme con el viento.		Recoger ramas. Trenzar vela. Sujetar vela a estructura.
Orientarme.	Probar aguja frotándola en lana sobre hoja flotante. Construir reloj solar en tierra.	Construir recipiente para brújula. Construir reloj solar.

Subir a la balsa si me caigo.		Construir una cuerda con nudos.
Hacer pequeñas reparaciones.		Construir cuerda auxiliar.
Dormir cómodamente.		Tejer un colchón. Llenarlo de paja.
Protegerme de la intemperie.		Cortar ramas. Construir chamizo.
Hacer necesidades cómoda y discretamente.		Construir un cuarto.
Entretenerme y evitar conflictos.		Recoger conchas y piedras de colores.
Protegerme de tiburones.		Afilarse una rama a modo de arpón. Afilarse punta de flecha.
Rescatar a alguien que se caía de la balsa.		Construir salvavidas con corchos o basura.

Estamos formalizando la documentación viendo el problema en amplitud sin detallar demasiado, pero vamos bajando ordenada y predeciblemente.

Parece razonable que esta definición de spikes no se haga en una fase temprana sino que el equipo lo defina sobre la marcha porque, si no, ¿no estaríamos haciendo lo que toda la vida, tratando de anticipar todo el análisis y realizar una documentación excesiva? Recordad que es muy fácil caer en el error de trabajar como siempre y pensar que estamos siendo ágiles.

Cuando se usa Scrum se suele crear un artificio llamado Sprint 0 (no forma parte de la guía y se podría considerar hasta un antipatrón) que puede ser muy útil para limitar las labores de preparación del trabajo a un solo ciclo, evitando de este modo una «parálisis por el análisis». En este caso no hay ningún producto usable potencialmente entregable, pero no parece un mal peaje que pagar.

Por favor, paraos un poco aquí. Podemos caer pronto en la tentación de considerar que el trabajo de definición no esté bien hecho si no completamos toda esta arquitectura de información que estoy proponiendo. Esto nos puede llevar a haber caído de nuevo en los métodos en cascada y dedicarnos semanas a definir. Concedámonos la oportunidad de no tener todo tan atado para crear espacios para el cambio.

## Las 3 Ces de las historias

Basados en este modelo de descomposición, podríamos no dedicar demasiado tiempo a detallar todas las historias y/o podríamos hacerlo en bloques. Por ejemplo: detallar únicamente las 5 primeras historias inminentes.

Las historias tienen tres componentes: las Card o tarjetas que tienen sus campos tabulados, la confirmación (o casos de prueba) y la conversación (o el detalle).

En nuestro caso podemos ir imaginando un conjunto de campos estructurados:

- ID.
- Actor.
- Épica asociada.
- Prioridad.
- Orden.
- Sprint potencial.
- ¿Nivel de riesgo?
- ¿*Spike* asociado?
- ¿Esfuerzo estimado?
- ¿Nombre del *stakeholder* quién la pide?

Necesitamos alguna herramienta o por lo menos un poco de orden para organizar todo esto. Una hoja de cálculo parece una estructura buena para los campos tabulados pero no parece la mejor opción para campos no estructurados. Parece poco escalable si una organización tiene 10, 100 o 1000 proyectos.

En el mercado, el claro ganador a la hora de hablar de herramientas hoy en día, parece ser la Suite de Atlassian, principalmente las soluciones Jira + Confluence. Jira para guardar los campos estructurados y Confluence a modo de repositorio de documentación no estructurada. Hay muchas opciones en el mercado, siendo otra RedMine.

Como proveedor de servicios, para mí lo importante no son las herramientas, que es el cliente el que las tiene que elegir. Lo importante en realidad, es utilizarlas correctamente y que no nos despisten de lograr una buena coordinación y comunicación (**personas e interacciones sobre herramientas y procesos**).

Por desgracia, con la implantación de herramientas se empiezan a olvidar los principios y valores y sólo queda la obsesión por tener todo registrado en la herramienta para satisfacer las demandas de control de las organizaciones.

Sólo agentes externos molestos (coach independientes que no quieran perpetuarse en las organizaciones) pueden ayudar a dar algo de sentido a eliminar prácticas y comportamientos que no tienen cabida en el nuevo contexto. Obviamente, hay que escucharlos, porque cambiar os puedo decir que es complicado.

Una herramienta generalista no es buena ni mala. Un bolígrafo lo puedes usar para escribir una novela o para clavárselo en el ojo a una persona. Es el uso de herramientas lo que puede ser malo y normalmente se abusa de querer tener una integridad total de la información, que no crea más que problemas al equipo y a la productividad.

## Integrar la calidad y generar más conversaciones

Para determinar la conversación (documentación más detallada sobre el trabajo) sólo nos hemos preocupado de las tareas. Ahora vamos a continuar matando dos pájaros de un tiro: **obtener algo más de detalle e integrar la calidad en el proceso.**

Es decir, no queremos que cuando lleguemos al final del proceso de construcción nos demos cuenta de que no hemos hecho las cosas bien y generemos desperdicio al tener que repetir las e incluso desmontar partes.

En metodologías clásicas se habla de:

- **Planificación de la calidad:** antes de empezar, definir unos criterios a comprobar.
- **Aseguramiento de calidad:** ejecutar desde el principio con calidad integrada en el proceso.
- **Control de la calidad:** revisar la calidad en todas las fases y no sólo al final.

En Lean ya hablamos de **corregir los problemas en el momento sobre trabajar primero y corregir después.** Es decir, si hay que parar la cadena de trabajo la paramos, pero no acumulamos elementos en mal estado o esperamos a que se arreglen en fases posteriores por no parar. El problema es que a los «jefes» les gusta ver a la gente trabajando y pensar que están avanzando cuando puede tener mucho más sentido no hacer nada (y dedicar esas personas a hacer otras cosas, no a vagar).

En nuestro ejemplo vamos a ver unos criterios generales y otros particulares para determinar medidas de aseguramiento de la calidad.

**Generales:**

- Antes de cortar una árbol o rama, con cualquier fin, debemos verificar desde

la distancia que no tiene nudos o agujeros de bichos.

- Calentar músculos y articulaciones antes de hacer trabajos físicos exigentes para evitar lesiones.
- Asegurarnos medidas de seguridad mínimas en el trabajo para no cortarse un pie o una mano.
- Disponer de elementos para cortar una posible hemorragia en caso de accidente (un trozo de cuerda y un trapo).
- Empezar la jornada afilando herramientas para optimizar el esfuerzo.
- **Trabajar por parejas**, para ayudarse en caso de problemas y aprender unos de otros.

**Particulares:** Por cada una de las tareas podríamos pensar cómo anticipar problemas y hacer las tareas un poco mejor.

- Buscar distintos tipos de árboles:
  - Marcar las zonas por las que pasamos con cosas colgadas en las ramas para recordar que ya revisamos ese área.
- Elegir los árboles deseados y marcarlos:
  - Con un cinturón o una cuerda, medir el perímetro deseado de un árbol, para que al unirlos no haya escalones.
  - Elegir preferentemente los más cercanos a la playa para minimizar el esfuerzo.
- Cortar los árboles:
  - Gritar «¡¡árbol va!!» para evitar lesionar a un compañero.
  - Procurar que no caiga cerca de otro árbol que nos interese y lo dañe.
- Limpiarlos de rama:
  - Retirarlas del camino para que no estorben, en el futuro, el desplazamiento de otros árboles.
- Llevarlos hasta la zona de montaje:
  - Limpiar la ruta de obstáculos que puedan dañar los árboles o donde se puedan enganchar.
- Construir las cuerdas:
  - Probar su resistencia siempre con un mismo peso. **Construir sistema rápido de prueba.**
- Atarlos:
  - Que un segundo compañero verifique que cada cuerda o nudo está tenso antes de ejecutar el siguiente.
- Tirar todo al agua:
  - Asegurarnos de no dañarla al tirarla por deformarla demasiado.
- Recoger piedras y llevarla a la zona de montaje:
  - Asegurarnos de levantarlas bien y no lesionarnos la espalda.
- Poner una pica o construir algo a modo de ancla:
  - Asegurarnos de que el nudo que hacemos no se deshace con facilidad.
- Cargar las piedras en la balsa:

- Estibar, es decir, cargar por distintos lados a la vez para que no se hunda, vuelque o retuerza demasiado.
- Comprobar cuánto se hunde y su estabilidad:
  - Subirse todos a la vez y hacer desplazamientos normales y forzados.
- Comprobar la resistencia pasados varios días:
  - Simular movimientos bruscos.

Esto no tendría que hacerse por adelantado con todas las tareas del sistema hasta que no sea inminente su ejecución, pero parece razonable pararnos a pensar antes de trabajar.

Si todo esto fuera obvio, ¿creéis que sería necesario hacer obligatorios cursos de seguridad laboral, nombrar responsables de esa seguridad y que haya inspecciones?

Detallar las medidas de aseguramiento de calidad de las primeras historias puede requerir un esfuerzo inicial. Con todas las demás historias será simplemente reproducir las prácticas y copiar de las anteriores. Es muy posible que, una vez hecho el esfuerzo se interioricen muchas prácticas relacionadas con el aseguramiento de la calidad y ya no haya que obsesionarse.

Por desgracia, en la mayoría de los lugares, es necesario hacer ejercicios conscientes de preocuparse por la calidad y nombrar a un responsable, porque no todo el mundo entiende ni quiere entender las reglas igual. Por ejemplo, ¿todo el mundo entiende que es una cerdada tirar colillas de los cigarros al suelo o no recoger las cacas de sus perros en las ciudades? Me temo que no.

## Documentar historias

Ya vemos que tenemos la posibilidad de documentar extensivamente y con método sin tener que hacerlo con todas las historias desde el principio.

Si estamos hablando de la primera historia, **beber agua almacenada**, por el momento podríamos tener definidas las pruebas, tareas y medidas de aseguramiento de calidad, que no es poco.

Tabla resumen de información que tenemos hasta ahora:

Tareas	Pruebas
Recoger barro. Hacer plataforma giratoria. Hacer aljibe mediano. Cocer barro.	Echamos agua en el recipiente y aguanta días. Zarandeamos el recipiente, como haríamos en la balsa, y no se derrama.

Hacer tapa de madera (o plástico si se encuentra). Recoger agua dulce.	El agua almacenada no nos pone malos pasados unos días.
---	---

Pero de algún modo, debemos guardar toda la información adicional que hayamos podido obtener sobre ella. Es decir, las conversaciones, mensajes, datos, algoritmos, etc. Todo lo que consideremos relevante y que no debería perderse.

Cuando la gente habla de metodologías ágiles y se acuerdan de «producto funcionando sobre documentación extensiva» se suelen confundir. Es necesario que haya una alta disciplina y que se vaya construyendo una documentación, pero se hace de un modo diferente.

Incluso no olvidemos que periódicamente tendremos que generar un «posible desperdicio necesario» que será la documentación de contexto y presentaciones de seguimiento de proyecto. No es habitual que toda la organización sea «tan ágil». El mundo no es tan ideal y hay que pagar muchos peajes, sobre todo en estados transitorios de organizaciones clásicas a nuevos modelos.

Supongamos que sabemos todo esto adicional de nuestra historia **«beber agua almacenada»**:

- Los experimentos con troncos han sido un fracaso, por lo que es un camino muerto.
- Cerca de los árboles hay una tierra arcillosa que parece adecuada para construir vasijas. Hemos hecho un experimento haciendo un plato amorfo que hemos cocido y ha sido un éxito.
- Hemos marcado la zona de la arcilla que nos ha servido con tiza, para que nadie se pierda.
- Un miembro del equipo ha sugerido cómo construir un torno de alfarero: con un banco, dos maderas redondas (o piedras), una a la altura del pie y otro de la mano, unidos por el centro por un palo, la fuerza ejercida por el pie hace que el más pequeño, el de las manos, gire a la misma velocidad que parece buena. Las piezas en un torno circular salen más perfectas, finas y simétricas. Incluso la estructura cilíndrica o esférica es favorable para el tamaño óptimo del horno, porque hace que el agujero sea lo más pequeño posible.

Bueno, recordad que simplemente estoy describiendo técnicas. Que nadie diga que en un proyecto ágil no se puede generar documentación valiosa.

También os quiero recordar que no siempre hay que hacer todo lo que cuento, recordemos que lo importante es el producto (software originalmente) funcionando. Usemos el sentido común y no trabajemos demasiado para el back-office o la organización, sino que planteémonos seriamente el valor de los trabajos que

realizamos.

## Aprendiendo a estimar

Ha llegado el punto de hablar de técnicas relacionadas con estimaciones, ya habiendo avisado que es un camino oscuro y que va a dar lugar a muchos problemas. Cualquier responsable va a querer al menos algo de predictibilidad, por tanto técnica hay que adquirir. También van a querer productividad mal entendida.

A mí me gusta hacer un ejercicio muy gráfico y fácil de entender, sobre por qué tallar relativamente el esfuerzo previsible, es mejor que hacer estimaciones individuales.

Ésta suele ser la dinámica:

- Pregunto a toda una sala cuánto tiempo se tarda en ir andando de Madrid a Barcelona, dando por hecho que sólo se anda 8 horas al día.
- No doy instrucciones más precisas desde dónde de Madrid a dónde de Barcelona, pero todo el mundo asume que desde donde están al centro de la ciudad. No dejo que usen móviles.
- Pocos saben los kilómetros reales que hay. Les puedo decir un número cualquiera que normalmente se lo van a creer. Pongamos unos 650 kilómetros. Este ejemplo se puede localizar a las zonas que creamos que los asistentes dominan.
- Nada más empezar el ejercicio siempre salta alguien con una cifra, por ejemplo 10 días.
- Y les digo que ya la hemos fastidiado. En cuanto una persona habla se producen las mismas situaciones:
  - Unos se **anclan** a esa cantidad y dicen que están de acuerdo o dan pequeñas variaciones arriba o abajo en base a ese número.
  - Otros no se han siquiera enterado porque estaban a lo suyo.
  - Algunos ni se han planteado el cálculo porque o bien les pilla lejos o les da pereza mental.

Como veis, la primera versión del ejercicio parece que no ha salido muy bien y les invito a responder esta pregunta: cuando estáis en grupo y pedís la colaboración para hacer cualquier cosa, ¿todo el mundo está igual de comprometido con la aportación? ¡Claro que no! En todas las reuniones viene a pasar más o menos lo mismo: ¡claro que no todo el mundo aporta igual! Tampoco el que más podría aportar por conocimiento tiene por qué ser el que más intervenga.

Entonces cambiamos un poco el ejercicio y les digo:

- Que preparen una hoja en blanco y todo el mundo escriba un número con la respuesta a un nuevo enunciado.
- No pueden hablar con los compañeros ni usar el móvil.
- Pero ahora, una vez terminado el ejercicio, levantarán las hojas a la vez y la persona que haya dicho el número más alto y el número más bajo, van a tener que explicar en público su razonamiento.
- Quiero que calculen cuánto se tarda en ir de Madrid a Sevilla andando, dando por hecho que sólo vamos a caminar 8 horas al día. El mismo ejercicio, pero solamente cambiando Barcelona por Sevilla.
- No especifico la distancia, pero podríamos decir que hay unos 530 Km. Esto sobre todo ayuda en cursos con asistentes de otros países.

En ese momento, la gente empieza a hacerme preguntas para estar seguros de que han entendido bien el enunciado, ¿por qué? Pues sencillo, porque se van a ver expuestos.

De nuevo, estoy aprovechando malignamente el miedo para conseguir participación mayoritaria. El que participa lo hace siempre, desde luego a ese le cambia poco el método. El que pone poco interés se ve forzado a hacerlo.

Les advierto que esto es práctico a corto plazo pero sería una mala práctica a largo ¿desarrollamos mucho así a las personas y los entornos seguros? Bueno, a estas alturas tenemos que empezar a pensar un poco en estas cosas, que trabajaremos más en capítulos posteriores. ¡Tenemos que empezar a diferenciar prácticas, principios y valores!

Volviendo al ejercicio, normalmente los números que aparecen en las hojas van desde el 8 a 50, un poco arriba o abajo. Irónicamente podemos subrayar que «sólo» hay en torno a un 600% de desviación entre los dos extremos. Bueno, siempre se puede decir que lo lógico es quitar los extremos pero vamos, es más divertido que expliquen el cálculo:

- Normalmente, el que ha dicho un número muy bajo, nuestro 8, lo ha calculado así: si puedo andar a 10 km por hora, durante 8 horas, puedo cubrir 80 kilómetros al día. Pues en 8 días lo hemos hecho. Es divertido porque algunos empiezan a reírse. ¡Hala! Recorrer 80 km en un día. Podemos ver optimistas en cualquier proyecto. ¡El ritmo no es sostenible o necesitamos superhéroes! Y ya hemos dicho que no queremos ninguna de las dos cosas.
- El que ha dicho un número muy alto, 50 días, lo calcula así: «pues si hay unos 500 Km calculo que puedo andar 10 Km diarios y conseguido». Da por hecho que le van a salir ampollas incluso aparecer tendinitis por el esfuerzo continuado. También la gente se ríe por lo poco exigente. Pero nos comunica posibles riesgos. Hemos dicho que queremos un entorno eficiente y

autoexigente para entregar valor.

- Un día alguien me dijo que en 4 horas era capaz de resolverlo. Se sube en el tren de cercanías, anda arriba y abajo por el tren. En la estación de larga distancia de Atocha puede coger el AVE (el tren de alta velocidad) y recorrerlo arriba y abajo andando, hasta llegar. Por tanto, alguien aporta un atajo que podría ser válido.

Luego pregunto a la gente si alguien ha recorrido ya el Camino de Santiago y me puede decir cuántos kilómetros se pueden recorrer normalmente en una jornada, si se han preparado un poco antes de ir. Me suelen decir que unos 25 kilómetros está bien. Por lo tanto, parece que necesitaríamos unos 20 días más o menos.

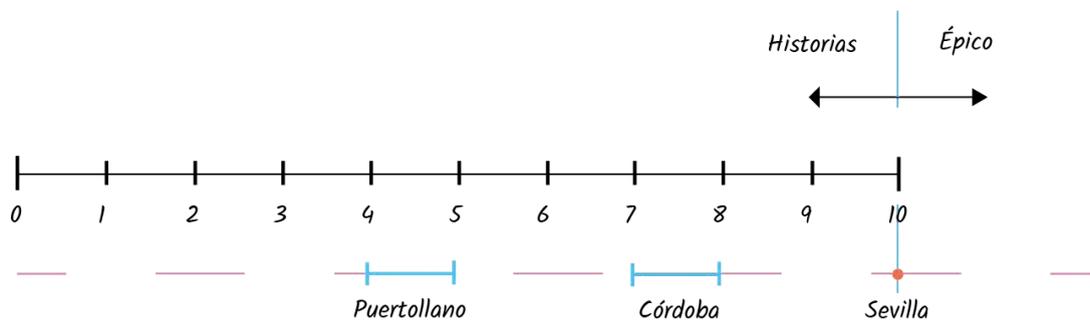
Con este ejercicio queda demostrado que los números bajos nos pueden mostrar atajos (ya veríamos si viables), los números altos riesgos (ya veríamos si exagerados) y los experimentados nos pueden dar referencias pero no certezas. Hasta que no hagamos el trabajo no sabremos lo que hemos tardado: esto es indiscutible.

Lo curioso es que si ahora les pregunto cuántos días tardaría en ir a Valencia, otra vez unos dicen 12 días y otros vuelven una cifra varias veces superior, como 33. Por lo que estimar una a una las historias no parece quizá demasiado buena idea.

Vamos a ver otro modo alternativo de estimación. Ahora les pido que me digan que si ir de Madrid a Sevilla es 10 en una escala de esfuerzo (mejor no dar muchas más explicaciones). ¿Podrían decirme cuánto esfuerzo representaría ir a Córdoba? Es decir, que buscan la proporcionalidad de un esfuerzo respecto a otro.

Les pido de nuevo que levanten una hoja con un número. Todo el mundo (que tenga un conocimiento mínimo de España y del tren de Alta Velocidad) sabe que Córdoba está algo antes que Sevilla (es una parada intermedia), no a la mitad, pero un poco más allá. Los números que salen son en torno a 7 u 8. Pero no 7 y 20, no sé si lo estáis entendiendo. Hemos pasado de variaciones de estimaciones grandes a pequeñas.

Si ahora les pido que estimen el esfuerzo hasta Puertollano (otra parada intermedia más cercana a Madrid), piensan en una dimensión de 4 o 5, pero no 3 y 12.

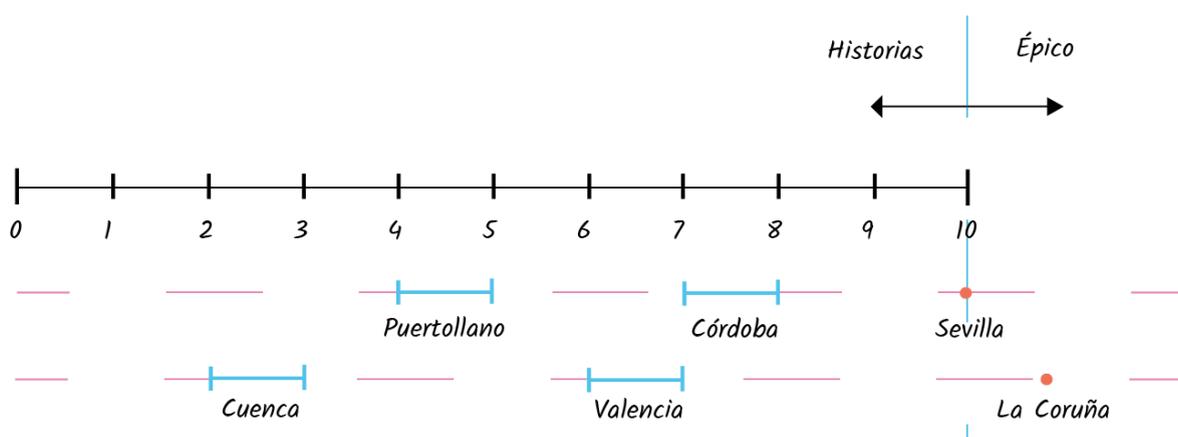


(Imagen de estimaciones numéricas a tres ciudades en una escala del 1 al 10).

Ahora bien, si les pido que me digan cuánto tardarían en ir a La Coruña en base a esta misma escala, van a decir 10 u 11, poco más o menos que a Sevilla. ¿Y si les preguntases a París? Pues dirían que entre 3 o 4 veces más de lo que se tarda en ir a Sevilla. Lo que sería unos 35.

Fijaros que en cualquier caso, no estoy dando a los alumnos la oportunidad de contrastar los kilómetros reales. Ni tampoco añadimos más variables como el desnivel acumulado, las condiciones meteorológicas, la época del año, los posibles problemas específicos (carreteras cortadas), el estado de forma de las personas que tuvieran que recorrerlo, etc.

Pero parece lógico que en hacer 500 km. voy a tardar en torno a la mitad que en hacer 1.000, sin grandes desviaciones, en condiciones similares. Con una sola muestra de recorrido, las desviaciones pueden ser grandes, ahora bien, con muchas muestras ¿se podría construir un modelo algo más preciso?

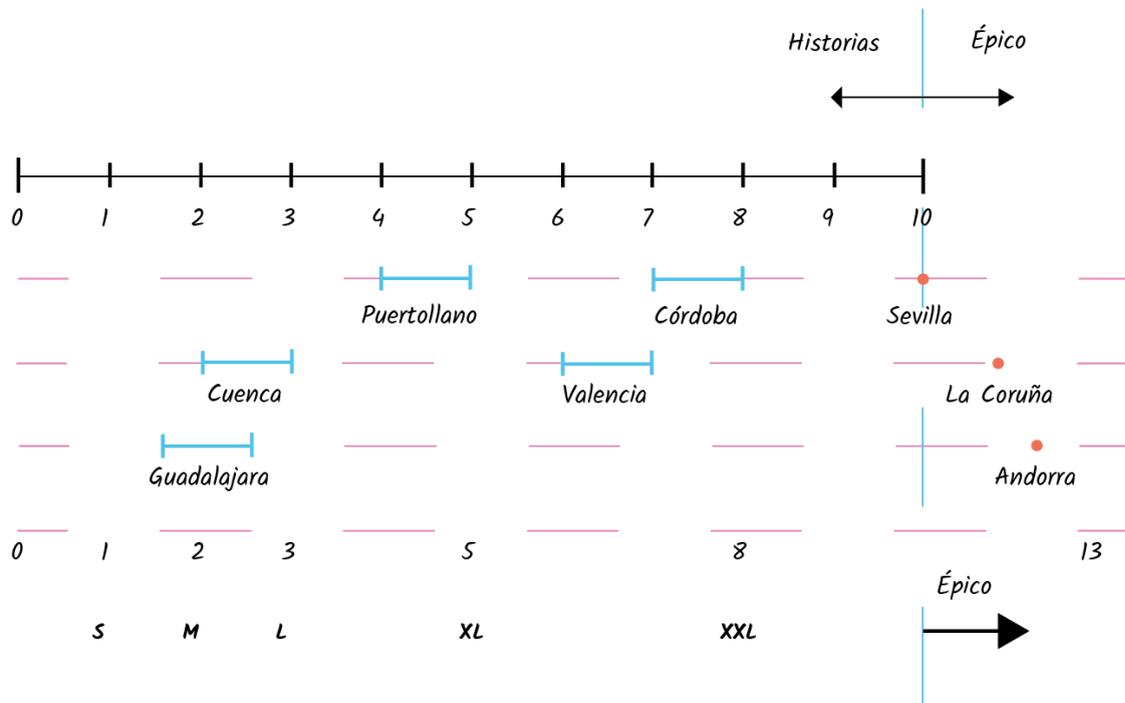


(Imagen representando las distancias relativas entre ciudades, añadiendo más ciudades).

De todos modos, que no se nos vaya la cabeza ni perdamos el objetivo. La gracia está en ser capaz de tallar, más que en estimar de un modo preciso.

¿Podemos decir que habrá trayectos que serán S, M, L, XL y XXL con relativa facilidad?

### Estimaciones Relativas



(Imagen representando las distancias relativas entre ciudades en base a tallas de S a XXL).

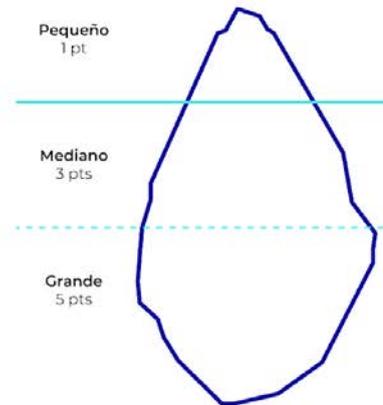
Por lo que podríamos también, con facilidad, determinar qué relación hay entre la talla de una tarea y el valor que esa tarea aporta. Algo que puede ser interesante para discriminar lo importante de lo accesorio o para ayudarnos a descomponer historias épicas (aquellas que superan un esfuerzo comparativamente fuera de una escala moderada) y que creemos que no aportan demasiado valor.

## Formación: Estimación de proyectos. Estimación relativa y NoEstimates

¿Estimar o no estimar?

Comprende las razones de ambas corrientes y familiarízate con algunas herramientas de estimación relativa como los puntos de historia y su rol en la toma de decisiones, la planificación y la priorización de las tareas.

#negocio



(Imagen de ficha de posible formación sobre estimaciones relativas).

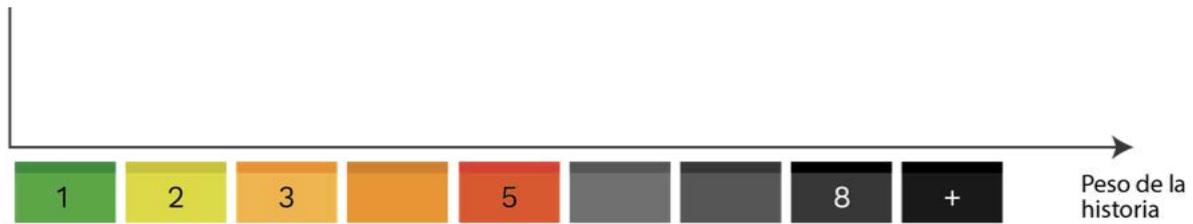
## Relación entre valor y coste

Si volvemos a nuestro ejemplo de la balsa, parece bastante sencillo proponer a dos personas que salgan a la pizarra y, sobre una plantilla, sitúen las historias únicamente en base a su tamaño relativo.

Esta es la dinámica:

- Primero les pido que sitúen la historia que creen que es la más pequeña.
- Luego que sitúen al final del panel cuál creen que es la más grande.
- Por tanto, todas las demás estarán en el medio inequívocamente.

En vez de utilizar una escala del 1 al 10 se suele utilizar una escala 1, 2, 3, 5 y 8, o escala incompleta de Fibonacci. La idea es que entre las tallas S, M, L, XL y XXL el esfuerzo no es lineal. La precisión e incertidumbre tampoco lo son: cuanto más grandes la historias más difícil es estimar.



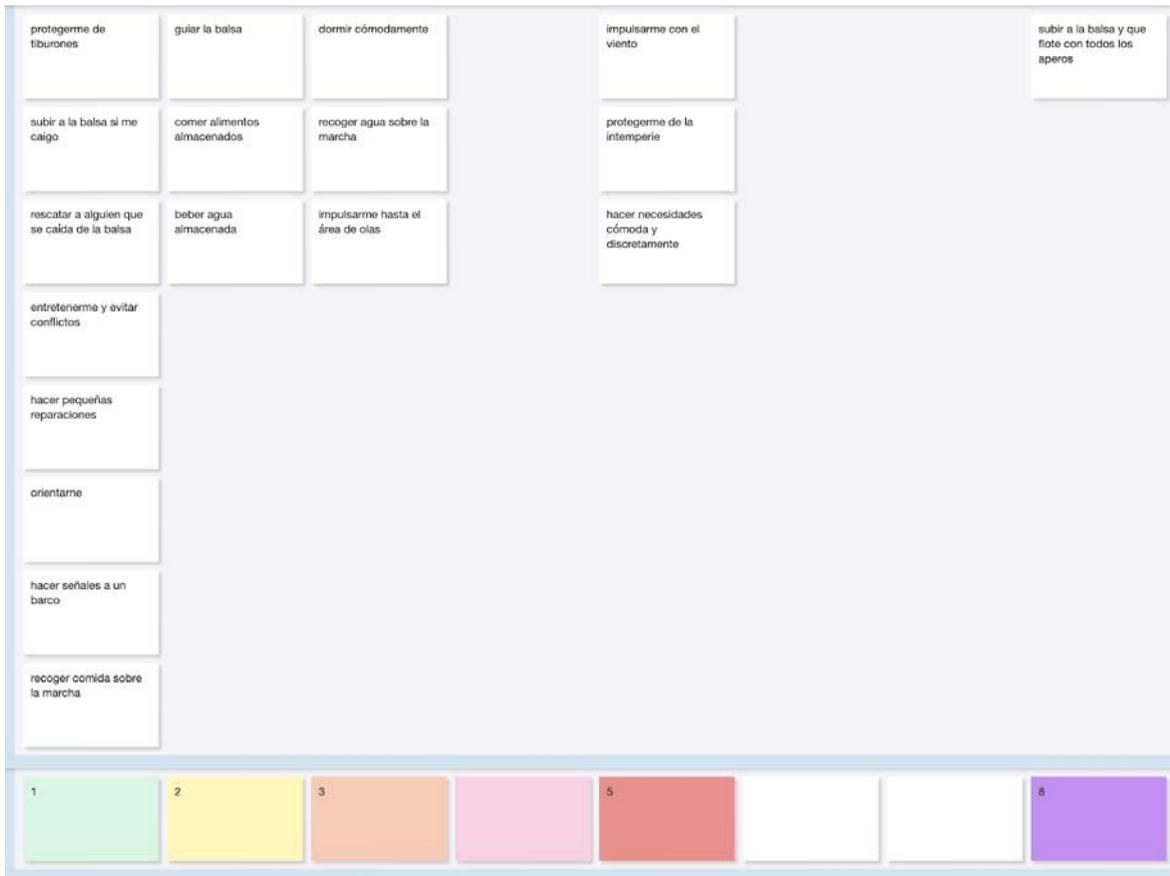
(Imagen de plantilla base definiendo historias de 1 a 8 puntos de complejidad).

En apenas minutos cualquier persona es capaz de hacer el ejercicio. Ahora parece lógico que sea el equipo el que tiene que estimar. El PO es el que define la prioridad, pero el equipo es el que debe decir cómo de complejo cree que es realizar un trabajo.

Esto es maravilloso porque, si os fijáis, si en la cabeza del PO algo sería un esfuerzo pequeño pero en la cabeza de los técnicos es un esfuerzo muy grande, pueden surgir conversaciones provechosas: ¡seguro que habrá desajustes de este tipo!

Un ejemplo en nuestra balsa: si alguien del equipo técnico dice que «**quiero hacer las necesidades cómoda y discretamente**», que aporta poco valor, es un 8 en complejidad, el PO podría redefinir la historia y decir que en una esquina de la balsa se pueden poner unos palos y unas ramas, a modo de cortina, sobre todo para que la gente no se meta en el agua a hacer sus cosas y que se lo coma un bicho marino. De ese modo, bajamos las tareas a una complejidad mínima por la que ya puede merecer la pena hacer la historia dentro del producto mínimo viable. Vemos que **el PO influye en el equipo con la definición del problema o la definición de la solución**. Insisto en que el equipo es el que debe estimar. Aquí empiezan ya los problemas de entendimiento sobre las responsabilidades de estos roles y frustraciones, como pronto comentaremos.

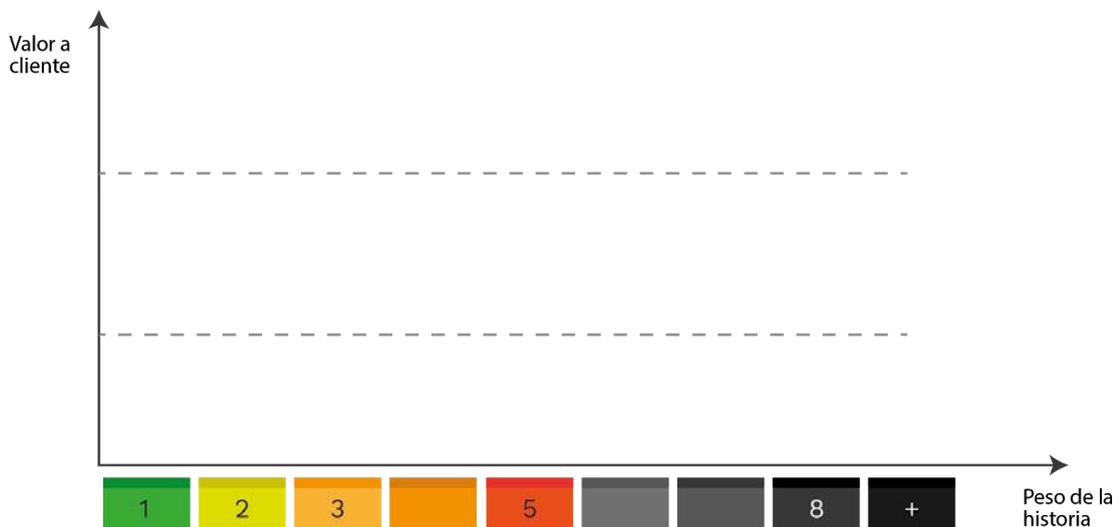
En el siguiente ejemplo podemos comprobar cómo ha quedado el ejercicio de las estimaciones relativas. Normalmente es un ejercicio dinámico porque cuando sitúas una historia en un punto y luego la siguiente, te hace replantearte las dos.



(Captura de pantalla de CardBoardIt donde se posicionan todas las historias organizadas por coste).

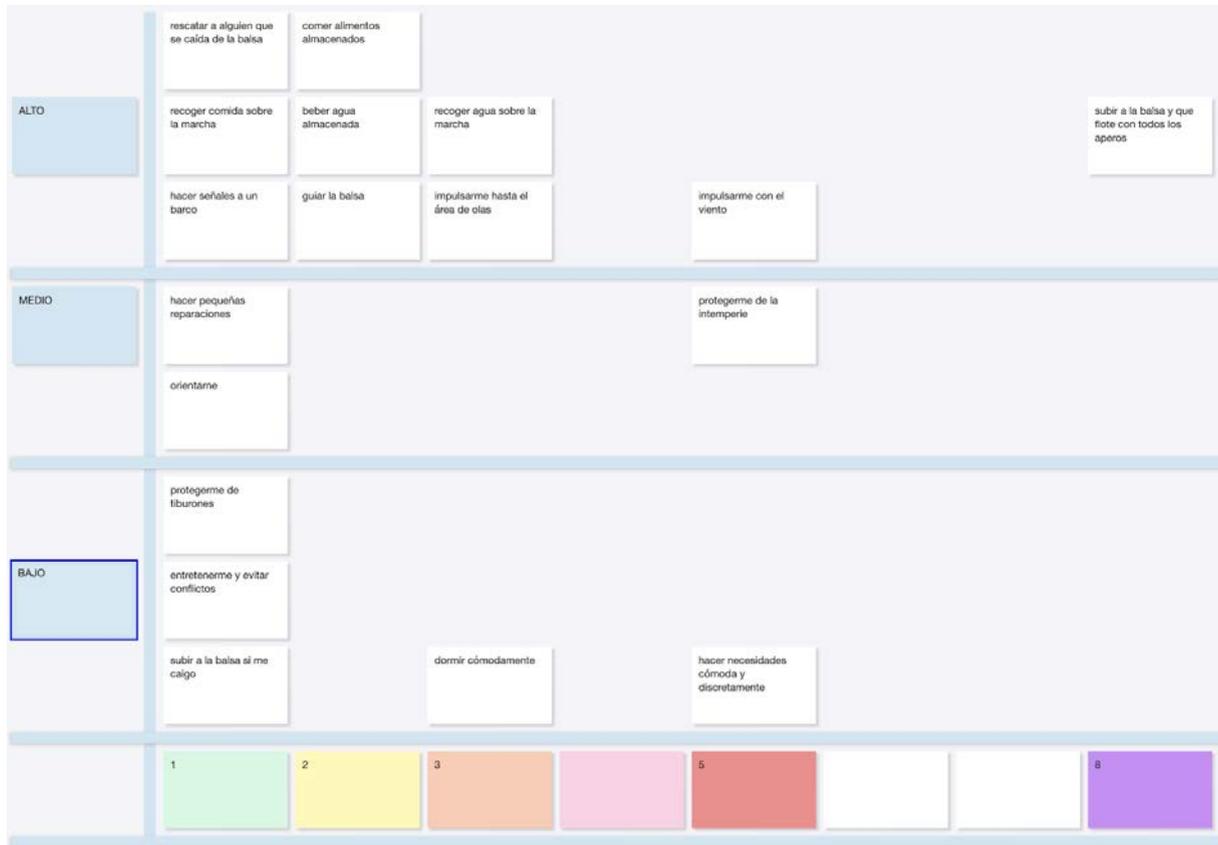
Hemos situado las historias en horizontal representando una talla, posteriormente podemos pintar 3 filas indicando un valor alto, medio y bajo, y solamente reposicionando las historias verticalmente (sin moverlas horizontalmente) somos capaces de tener un mapa de la relación coste-valor de todas.

La gente se queda normalmente sorprendida por la rapidez del proceso.



(Dibujo de plantilla donde en la horizontal representa la complejidad y en la vertical hay tres filas con valor alto, medio y bajo).

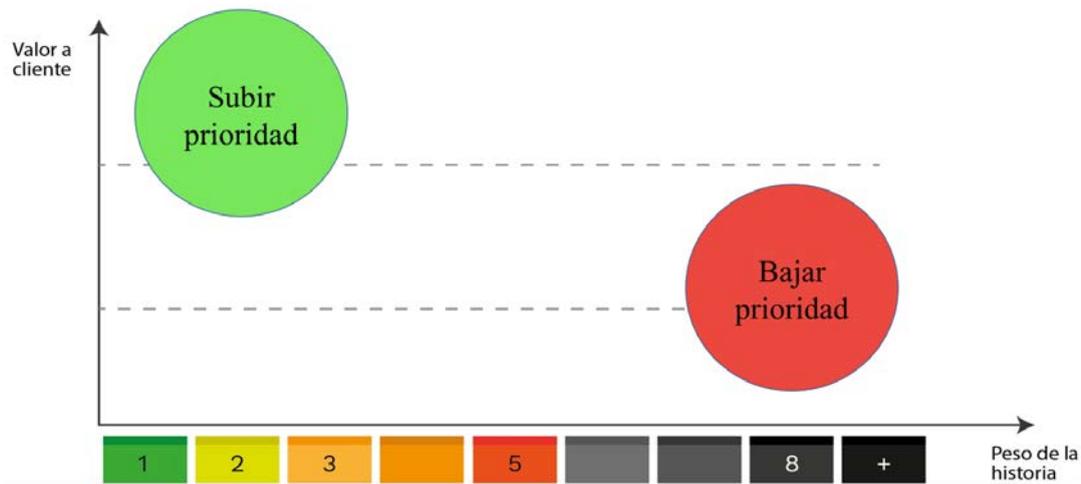
A continuación, podemos comprobar cómo quedan las historias reposicionadas verticalmente, por lo que ya tenemos nuestro mapa relacionando el coste y el valor.



(Captura de pantalla de CardBoardIt donde se posicionan todas las historias en la relación coste complejidad).

Por tanto, elementos especiales para tener en cuenta en la priorización serán aquellos que tengan un valor alto y coste bajo y los que tengan un valor bajo y coste alto.

Estos últimos son buenos candidatos a ser reformulados o utilizar patrones de descomposición de historias para lanzar porciones de la historia al futuro.



(Imagen que relaciona prioridad y valor para cliente destacando áreas donde historias pueden tener alta prioridad y bajo coste o alto coste y baja prioridad).

## Correlación de estimaciones relativas con la realidad

Todas las historias ahora tendrán su estimación numérica relativa y su valor estimado como campos de la Card, como podemos ver en la siguiente tabla:

#	Actor	Historias (yo, como + actor, + quiero poder...) Necesidad	Estimación	Valor
7	Náufrago	Beber agua almacenada.	2	3
8	Náufrago	Recoger comida sobre la marcha.	1	3
6	Náufrago	Comer alimentos almacenados.	2	3
9	Náufrago	Recoger agua sobre la marcha.	3	3
1	Náufrago	Subir a la balsa y que flote con todos los aperos.	8	3
2	Náufrago	Impulsarme hasta el área de olas.	3	3
3	Náufrago	Guiar la balsa.	2	3
17	Náufrago	Hacer señales a un barco.	1	3
4	Náufrago	Impulsarme con el viento.	5	3
11	Náufrago	Orientarme.	1	2
13	Náufrago	Subir a la balsa si me caigo.	1	1
14	Náufrago	Hacer pequeñas reparaciones.	1	2
15	Náufrago	Dormir cómodamente.	3	1

10	Náufrago	Protegerme de la intemperie.	5	2
5	Náufrago	Hacer necesidades cómoda y discretamente.	5	1
12	Náufrago	Entretenirme y evitar conflictos.	1	1
16	Náufrago	Protegerme de tiburones.	1	1
18	Náufrago	Rescatar a alguien que se caída de la balsa.	1	3

(Tabla con las historias, esfuerzo numérico relativo y valor).

Imaginemos que el equipo empieza a trabajar en ciclos de 2 semanas. Seguro que el primer y segundo ciclo no van a ser demasiado productivos ni predecibles en comportamiento porque tienen mucho que experimentar, aprender y coros o acompañamientos por resolver.

Pero cuando ya se hayan estabilizado un poco trabajando, pasados 3 o 4 ciclos, casi seguro que empezaremos a obtener datos más significativos.

Por ejemplo, si tenemos historias que habíamos estimado en 5 puntos de complejidad y llevan, a 2 personas, 10 días, ¿podremos sospechar que otra de 5 puntos puede llevar lo mismo, algo arriba o abajo?

Es más, a medida que vamos mejorando el conocimiento, la técnica y solucionado chores o coros, ¿no es posible que esa complejidad numérica se redefina al alza o a la baja en cada una de las historias? Seguro.

Algunas historias que en principio nos parecían complejas puede que ya no nos lo parezcan tanto porque hemos adquirido pericia (pocas). Otras puede que se compliquen porque las teorías iniciales eran optimistas (muchas). También iremos dándonos cuenta de que en los proyectos hay más cosas que hacer de las que esperábamos.

Por tanto, sin entrar en más detalle en este punto, parece que a medida que los miembros de un equipo vayan trabajando juntos (**equipos estables**), en un entorno cada vez más conocido, su productividad irá aumentando, hasta estabilizarse, y mejorarán ellos mismos sus mecanismos para predecir consecuciones de objetivos.

Pero lo difícil es convencer de que **las estimaciones no son compromisos**, porque la vida es más complicada. Por lo tanto, podemos decir que la velocidad de trabajo, entendiéndose por la cantidad de puntos que un equipo cubre en un periodo, es una consecuencia: es la que sale en cada ciclo.

**Cada ciclo tendrá su propia velocidad no dependiente de la del anterior. ¡Exigir**

una velocidad estable es no haber entendido nada! Comparar la velocidad numérica, basada en estimaciones relativas, de dos equipos que hacen cosas distintas, es a priori, absurdo.

Es dependiente del equipo y de las circunstancias y no sirve nada más que para proyectar una posibilidad de fecha futura de terminación del trabajo pendiente, que ya hemos dicho antes de empezar que puede cambiar porque descubramos sobre la marcha que nos hemos dejado cosas. Recordad que el product-backlog sólo representa el conocimiento actual del proyecto, que cambia a medida que el proyecto avanza.

Cuando mejora la predictibilidad tras varios ciclos de trabajo y se comprueba en fases tempranas que no se llega, automáticamente empezarán los problemas y se comprobará la madurez de la organización y de la implantación ágil: casi seguro que se olvidarán todos los principios y valores y se empezarán a sugerir «compromisos al equipo». Trabajar más, olvidar eso del ritmo sostenible, abandonar la calidad, etc.

Se puede haber invertido semanas en pensar con Design Thinking, conceptualizar, contratar o arrancar, pero siempre es el equipo, que está al final de la cadena, el que pringará. Será al que le exijan el esfuerzo final. Aquí ahora hay que empezar a hablar de otras cosas porque tampoco las respuestas son sencillas.

En nuestro ejemplo, si vemos que el viento ya va cambiando y nos queda la mitad del esfuerzo (porque tenemos tallas), la primera opción es parar el proyecto y dedicarnos a mejorar el refugio y las condiciones de vida en la isla, o construir mejores piezas usables y en el futuro embarcables en la balsa y dejar para el próximo cambio de ciclo las tareas relacionadas con la construcción de la embarcación. Otra opción sería reformular el problema y reducir el alcance, asumiendo otros riesgos, en este caso hay que valorar lograrlo respecto a morir por el camino por salir sin el producto mínimo viable. Hay una tercera opción: la autoexplotación o explotación de otros, que suele ser la preferida.

¿Vas a perder la ventana de oportunidad de salida por trabajar sólo 8 horas? ¿Merece la pena hacer un esfuerzo titánico para tratar de terminar en la fecha estimada? ¿El equipo podría autoexplotarse voluntariamente para alcanzar el objetivo? En este contexto de supervivencia parecería razonable, ¿verdad?

Estas trampas mentales también pasan muchas veces en la vida, como por ejemplo en el mundo de las *startups*, que parece más gris que cuando sucede en una empresa donde sufren los asalariados. En este último caso de la *startup* también hay zonas oscuras: ¿podrían arrastrar unos más involucrados a otros menos convencidos a esa explotación grupalmente inducida y que se paga con la degradación de la vida personal y familiar? La palabra «compromiso» es una trampa fácil.

Cuando comienzan los retrasos empieza todo el mundo a preguntarse de quién es la culpa y quién va a pagar la fiesta: adiós respeto, motivación, ritmo sostenible, confianza, trabajo colaborativo, excelencia técnica, etc. Alegando compromiso se producen chantajes reales o disfrazados, aduciendo que estamos en modelos de supervivencia. Repito, siempre el que está al final de la cadena es siempre el que sufre la mayor tensión.

Recordad también algunas otras cosas para sumar complejidad:

- Muchos trabajadores juntos no forman un equipo cohesionado. Pueden ser simplemente cotrabajadores, donde cada uno puede tener sus intereses.
- Intentar trabajar de un modo ágil tampoco implica que el equipo sea maduro ni que la contribución sea homogénea. ¿Quién ha elegido a los miembros? ¿Está el mercado para elegir mucho?
- Los equipos autoorganizados requieren de disponer de todas las habilidades que no siempre sucede.
- No todo el mundo es un buen profesional, también hay escaqueados y vagos.

¡Todo es complicado! Si no se ha formado ampliamente a una organización sobre los modelos de estimación y se ha hablado de estos problemas, pronto saltará todo por los aires.

Los primeros proyectos ágiles deben estar formados por gente motivada y estar fuera de estas presiones de productividad, porque si no será imposible generar un hueco para la adquisición de conocimiento profundo y para plantar la semilla del cambio real.

Llegados a un punto donde las estimaciones se transforman en cadenas, el equipo sólo tiene unas cuantas opciones en caso de problemas:

- Inflar las estimaciones para siempre tener un colchón y que cualquier «fecha sin que sea un compromiso» no les salte en la cara porque siempre acaba en contrato.
- Sacrificar las medidas de aseguramiento de calidad o no comprometerse a esas medidas. Se acaba haciendo sin que nadie lo diga.
- Luchar por convencer a la gente de que las estimaciones son una estupidez o negarse a darlas. Esto a las direcciones no les suele cuadrar.

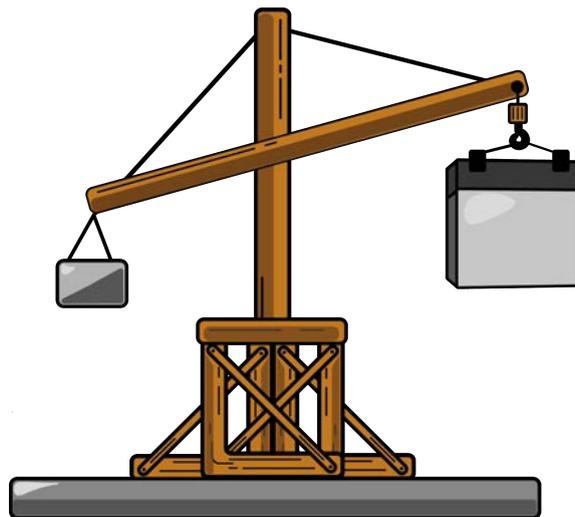
Como veis, volvemos a los principios y valores y a que los entornos de trabajo no son seguros.

El problema es que este tema de las estimaciones requiere tiempo y ganas de comprender y muchos directivos no están dispuestos a prestarle demasiada atención.

## Sobrediseño y equipos

Podemos ver que ser ágil no implica anarquía, sino disciplina y búsqueda del conocimiento y que todo se va complicando. Estamos además comprobando que se puede generar una documentación útil y suficiente, incluso hasta podemos pasarnos (que es lo que acaba ocurriendo con el uso de *Jira* y los perfiles clásicos reconvertidos). Aunque lo más importante son las conversaciones que nos ayudan a entender los proyectos.

Durante el proceso, también se producen decisiones cuestionables y sobrediseño, porque el propio equipo técnico crea sus problemas al sistema. Imaginad que el equipo en nuestra isla decide, como *chore* o labor conveniente, construir una grúa, que va a llevar varias semanas con la idea de poder sacar y meter la balsa con facilidad en el agua. Es más, esa grúa podría valer para otro futuro naufrago (claro ejemplo de sobrediseño), pensando en un escenario futuro que probablemente no se produzca.



(Imagen de una grúa de madera sobrediseñada para una isla).

Yo desde luego, si fuera el dueño de producto, diría que el esfuerzo que conlleva hacerlo no compensa. Se me ocurre que simplemente una rampa hecha de troncos y una polea desde el área de árboles puede tener un efecto similar con mucho menos esfuerzo.

Tal vez el equipo se pueda sentir desanimado porque lo que de verdad les apetece es construir la grúa: es un reto. Pero entonces están perdiendo perspectiva. Los recursos son siempre muy limitados y hemos dicho que hay una fecha incierta en la que tenemos que lanzar.

Algo que en este contexto puede parecer lógico, falla constantemente en las

organizaciones, sobre todo con ingenieros (me incluyo) aunque pasa en todos los departamentos, donde el reto en el trabajo está en resolver grandes puzzles, o los mismos con técnicas más recientes y no hacer siempre lo mismo.

Se gastan ingentes cantidades de dinero simplemente para satisfacer la curiosidad e inseguridad de gente inquieta por no quedarse atrás respecto a la moda. Hay veces que se complican innecesariamente las soluciones porque la gente quiere meter en su CV tecnologías y conocimientos pensando en su siguiente puesto de trabajo y no en cómo los clientes van a capitalizar ese valor.

Por tanto, volvemos a plantear que la autoorganización tiene sus posibles riesgos y, en las empresas, se hacen imprescindibles áreas transversales a las que dar explicaciones. Un comité de expertos técnicos que evalúe las decisiones técnicas de los equipos no parece nada descabellado. Hasta contar con consultores técnicos externos puede no ser tan mala idea, sobre todo cuando el personal interno nunca encuentra tiempo para participar en comunidades de práctica o evaluar la tecnología de otros equipos.

El rol del coach ágil externo experimentado (con conocimiento técnico profundo o tirando de otros que lo tengan) puede ayudar a hacerse preguntas y a cuestionar decisiones o, por lo menos, mediar, sugerir o racionalizar soluciones. No parece mala idea que recursos externos traten de dar sentido a decisiones controvertidas o aparentemente improductivas de gran impacto.

Contar con gente que cambia habitualmente de empresa proporciona visiones menos sesgadas y permite evitar errores que ya han cometido otros.

## Done y ready

Hablando de equipos autoorganizados en Scrum se hace fundamental crear un lenguaje común para evitar malentendidos.

Por ejemplo, antes de abordar una historia, parece lógico que debe estar lo suficientemente bien definida: su tarjeta (card con campos tabulados), sus pruebas para demostrar que está completa y su conversación: algoritmos, datos u otros elementos de interés, como las medidas de aseguramiento de calidad. Lo que llamaremos *ready* o lista para que el equipo la pueda abordar.

Adicionalmente, cuando la historia se termina, no sólo tiene que cumplir los criterios de prueba, sino que puede requerir otros requisitos técnicos generales de calidad, seguridad, fiabilidad, etc. Éstos son los criterios de *done* o hecho. Habrá generales y habrá particulares de cada una de las historias.

Por ejemplo, no nos vale únicamente con que el remo esté terminado y nos sirva para impulsar la balsa. Si tiene astillas, porque no está bien terminado, es quebradizo, demasiado corto o largo, pesado, no tiene un agujero para pasarle una cuerda y evitar perderlo, etc., no podremos decir que está bien terminado.

autentia

### Sesión: Definición del DoR y DoD

¿Cuándo una historia de usuario está lista para desarrollarse? ¿Cuándo se puede dar por finalizada?

Conoce las respuestas a estas preguntas y su importancia en el flujo de trabajo. Aprende a definir los criterios de listo (DoR: Definition of Ready) y completado (DoD: Definition of Done) junto con el equipo.

#coaching #negocio

(Imagen de ficha resumen de DoD y DoR).

Cada tarea individual tendrá su propio criterio de «hecho», pero esto no quita para que periódicamente en el backlog, en el que hemos dicho que también hay otro tipo de elementos (backlog items) aparte de historias, existan tareas explícitas para hacer pruebas específicas de calidad, rendimiento, seguridad o resistencia más globales y que no sólo estarán asociadas a una historia.

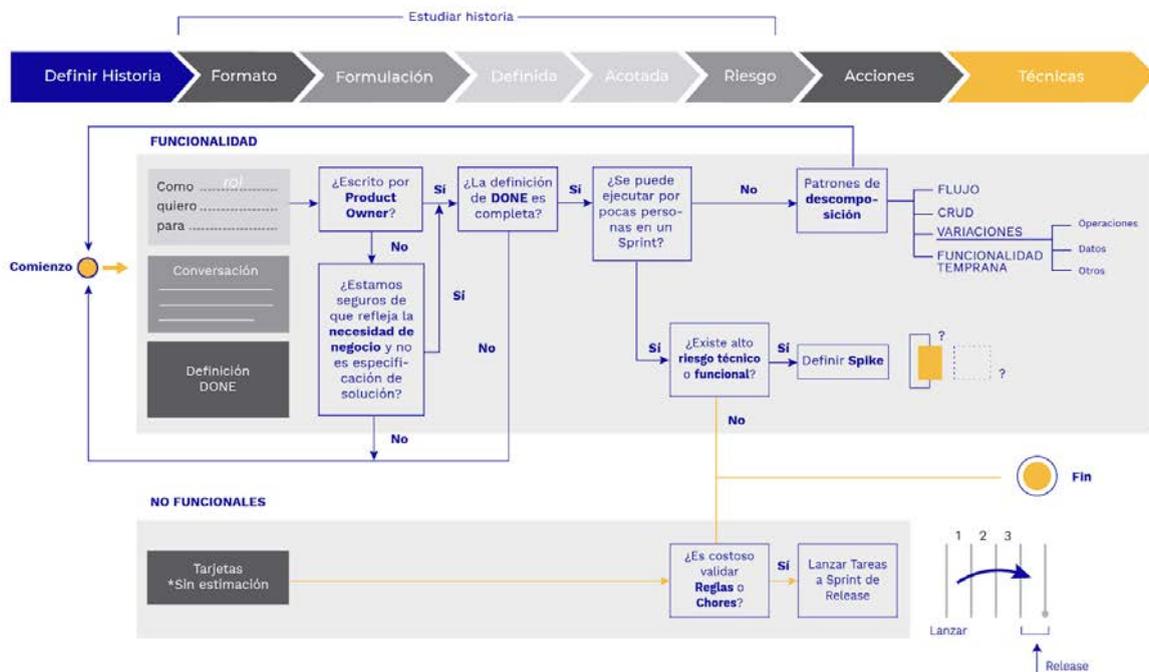
Parece sensato que en ciclos o Sprints anteriores a la fecha de lanzamiento estén definidos explícitamente como backlog items (elementos en el backlog) todo este tipo de elementos de revisión global y de pruebas unitarias (cada componente) e integradas (combinados).

Así que, resumiendo, necesitamos estar seguros de algunas cosas:

- Las historias tienen su Card (representadas por tarjetas o *post-its* en paneles y campos tabulados en herramientas), conversación (detalles no tabulados) y confirmación (criterios de aceptación).
- Esas historias deben estar escritas por el PO o reflejan sus necesidades.
- Debemos tener unos criterios de *ready* y *done* explícitos, dependientes del contexto de las historias y tareas.
- Si existen riesgos técnicos o funcionales podemos desdoblar historias con

*spikes*, diseñando pruebas de concepto limitadas en tiempo que aporten mejor comprensión.

- Si las historias son épicas podemos utilizar patrones de descomposición para dividirlos en algunas más pequeñas y abordables en ciclos cortos manteniendo el aporte de valor.
- Si tenemos demasiadas historias podemos crear épicas para agruparlas y no crear problemas de comunicación por demasiado detalle.
- Habrá criterios de calidad y técnicos que se tendrán que revisar de un modo periódico o previo al lanzamiento del producto mínimo viable.



(Imagen representado todos los puntos anteriores relacionados con historias).

## Valorando la complejidad

Creo que es fundamental valorar la complejidad y la técnica subyacente a la hora de definir proyectos en base a historias: es una labor compleja y sistemática que requiere de formación y dedicación.

Esta labor la debería hacer un PO, que es lo que **no** pasará la mayoría de las veces, por tanto, alguien tiene que hacer el trabajo. Entonces las empresas empiezan a utilizar perfiles de analistas de negocio (BA o *Business Analyst*) que incluso dependen de tecnología, porque así son más fácil de contratar, con la consiguiente separación de los PO reales. A estos perfiles se les suele también llamar Product Owner Proxys, cuya función es hacer lo que nadie quiere hacer, que es profundizar y escribir.

Normalmente, propongo a las empresas crear un artificio temporal simplemente para poder contratar expertos no dependientes de tecnología: una “**oficina de historias de usuario**” o asignar esa responsabilidad de definir historias de calidad a la oficina de proyecto existente para ganar algo de homogeneidad transversal a la hora de formalizar historias, convertir pliegos antiguos al nuevo modelo de definición y transmitir conocimiento sobre las técnicas.

Inicialmente puede ser interesante crear plantillas y paneles para construir buenas historias y así forzar la demanda de formación. De otro modo, puede que mucha gente crea saber como hacer el trabajo pero no sea más que el mismo perro con otro collar: malos documentos de requisitos empotrados en historias.

#	Historia de Usuario	Release	Épica	Tags	Talla
---	---------------------	---------	-------	------	-------

Yo, como		Riesgo funcional	Procesos de negocio afectados
quiero poder			
para así		Riesgo técnico (puede generar spikes)	

Diálogo/Secuencia		Criterios de Aceptación (Done)	
Pantalla 1			
Pantalla 2			
Pantalla 3			
Pantalla 4			

Descripción (escrita por el P.O. en lenguaje de negocio)	
Solución técnica detallada	Criterios técnicos de aceptación

Criterios de validación de historia			
<input type="checkbox"/> Independiente: ganamos la capacidad de priorizar en cualquier orden.	<input type="checkbox"/> Estimable: no deben ser exactas pero sí dar un rango para que el usuario de negocio se haga una idea. Incluso este rango puede clarificar si estamos hablando de la misma.	<input type="checkbox"/> Pequeña: debe poder ejecutarse por un pequeño equipo en un pequeño espacio de tiempo. Serán más sencillas de negociar con el cliente y entonces habrá un consenso con el cliente en el momento preciso.	<input type="checkbox"/> Testable: debemos ser capaces de describir cuándo se ha cumplido el objetivo.
<input type="checkbox"/> Negociada/responsable: captura la esencia pero no el detalle, que será conocida con el diseño del producto.	<input type="checkbox"/> Valorable: comparativamente por el usuario de negocio. Esto ayuda a no descomponer en elementos técnicos que no aporten ese valor a negocio.		

(Imagen de panel para ayudar a definir historias).

Definido el proyecto de nuestra balsa con historias, vamos ahora a intentar imaginarnos cómo evolucionó de verdad en la isla para introducir alguna variable adicional y acercar la teoría a las realidades complejas. Posteriormente trataremos de ver lo ágil que estamos siendo.

# **Capítulo 6: Ejecución de un proyecto aplicando conceptos ágiles**

# Construir la balsa

Hasta ahora, con el ejemplo de la isla solamente hemos creado un marco teórico donde modelar el alcance y hemos visto cómo definir un proyecto en base a historias (que viene de XP), que no forma parte de Scrum pero que tampoco le hace mal.

Vamos ahora a tratar de divertirnos imaginando escenarios plausibles que se podrían dar en la isla, lo cual nos puede ayudar a trasladar situaciones en la vida real, donde todo el mundo tiene dudas y donde hay comportamientos no tan deseables. Puede ser un buen caso para discutir. Sobre todo, tenemos que pensar que hay un factor humano y relacional inevitable en las organizaciones, que va a causar muchas fricciones.

En mi mente, las metodologías ágiles son principalmente tácticas, nos valen para ejecutar un proyecto o llevar el día a día de las operaciones de una organización. Independientemente de la preparación que hayamos hecho conceptualizando y formalizando el proyecto, donde te la juegas es en la ejecución.

Son los perfiles técnicos los que ejecutan. Las metodologías ágiles van a fomentar un aprendizaje rápido y continuo pero, para el que quiera aprender. Se tienen que crear los caldos de cultivo adecuados.

Normalmente, adquirir o «comprar» puntualmente las capacidades técnicas es fácil (si tienes mucho dinero). Es decir, que si creas una empresa o departamento de cero, con gente seleccionada, estás aumentando posibilidades. Pero conseguir que la gente cambie y se interioricen y formalicen permanentemente los cambios sobre grupos consolidados es tremendamente difícil.

En los siguientes apartados veremos que tenemos sesgos, traumas, taras, preferencias, intereses, etc.: **trabajar con personas es difícil**. En las empresas donde tenemos altas capacidades técnicas es un reto, pero donde es todavía más difícil es donde ni siquiera se han valorado las capacidades técnicas de verdad.

Este libro os puede llegar a confundir porque hablo mucho de modelos de gestión, pero lo verdaderamente importante está en el conocimiento de las técnicas de ejecución.

En mi caso, donde dirijo una empresa dedicada a construir software de calidad o a acompañar a que otros aprendan a hacerlo, disponemos de decenas de personas súper expertas en desarrollo (de los que siempre dicen que saben poco porque son conscientes de la complejidad). Suelo destacar e incluso escribir libros, sobre técnicas

para definir proyectos, organizar personas y entender las relaciones humanas, que es lo que de verdad me duele: el conocimiento técnico no es para mí un problema (lo tenemos y lo podemos adquirir con facilidad). Pero para el resto de las organizaciones, que no disponen de esos conocimientos técnicos profundos o ese personal celoso de su trabajo, el primer paso debe ser mejorar las capacidades técnicas y la calidad del trabajo.

En el ejemplo de la isla veremos que se juntan muchos problemas: desconocimiento técnico, (in)capacidad de organizar, roces personales, diferentes niveles de compromiso, situaciones controvertidas, etc. Preparaos que no va a ser nada políticamente correcto.

## Recién llegados a la isla

Cuando Brat se despertó en la isla, apenas habían pasado minutos desde que las otras cuatro personas habían llegado.

Hubo una sensación de alegría para todos porque pensaron «no van a escatimar esfuerzos para buscar a éste». Sorprendentemente, la comunicación no era un problema porque todos hablaban el mismo idioma. Brat estaba muy viajado y se defendía bien en varios lenguajes.

Para ponernos en contexto, nuestros personajes son:

- **Juan:** peluquero. De 55 años y buen aspecto. Extremadamente delgado pero no musculoso. Trabaja desde hace años en una peluquería de su propiedad, habituado a horarios infinitos. No está acostumbrado a los espacios abiertos ni al campo, ni le gusta. Está acostumbrado a dirigir personas porque empleaba habitualmente a aprendices que iban rotando con los años para establecerse por su cuenta. Tenía la necesidad de enseñar pero «no demasiado», para retrasar esa rotación.
- **Inés:** profesora de literatura de 40 años. Acabó la carrera y decidió opositar. Lleva años con un trabajo fijo y buena calidad de vida. Su único problema es que está harta de la humanidad, al tratar con adolescentes cada vez más desmadrados. Escapaba al campo siempre que podía. Estaba frustrada porque nunca nadie quería aprender todo lo que ella tenía que ofrecer.
- **Ana:** conductora de autobús. Tiene 30 años y está llena de energía. Trabaja en una empresa de transportes con contratos de un año. Cada poco la despiden para dejar pasar algo de tiempo y volverla a contratar y así no hacerla indefinida. Empezó a trabajar muy joven por necesidad y ha hecho casi de todo: limpiar, poner comidas, servir copas, vender ropa y seguros, de guarda de seguridad, azafata, etc. Está a la defensiva constantemente y trata de

demostrar lo que vale en todas las ocasiones.

- **Luis:** administrativo. Tiene 21 años, es el más joven de todos. Su vida ha sido bastante fácil. Hijo único donde ambos progenitores han trabajado siempre y han tratado de compensar sus ausencias con caprichos. Ha tenido siempre un nivel adquisitivo alto. Le ha faltado motivación para completar sus estudios. Teniendo cualidades, tampoco fue disciplinado para los deportes: le iban más la juerga y las chicas. Sus padres pidieron un favor a un amigo para que lo colocase. Aparte de hacer lo mínimo en el trabajo, dedica la vida a ver series, jugar a la consola y salir con los amigos.

Recién llegados a la isla están cansados, deshidratados, hambrientos y esperan que en horas se resuelvan sus problemas.

Se les ocurre ir todos juntos a explorar la isla, por miedo a lo que se pueden encontrar, para ver si hallan fundamentalmente agua o algo de comer. Descubren que hay una pequeña charca cercana y cocoteros, por lo que mal se tiene que poner para morir a corto plazo.

Enseguida deciden que tienen que permanecer en la playa a la que han llegado porque esperan un rescate inminente, de modo que nadie toma la iniciativa de hacer nada más que zanganear, manteniendo las distancias.

Se oyen mensajes de «yo voy a hacer esto, si alguien se apunta» con la intención de captar seguidores, pero sin que nadie pretenda mandar.

Juan consigue encender un gran fuego en la playa con la ayuda de un mechero que salvó. Algunos contribuyen a avivarlo, otros ni se mueven.

## **Pasados los primeros días**

Después de los primeros días en el aparente paraíso tropical, no parece que vaya a venir nadie a buscarlos.

Avivando el fuego ya se crean los primeros conatos de conflicto porque Juan, que es el mayor, parece que se ha puesto a dar órdenes como si estuviera en la peluquería con sus aprendices.

Se empiezan a atisbar comportamientos:

- Inés, la profesora, es muy conciliadora y evita el conflicto.
- Ana y Luis, los más jóvenes, son a los que menos les gusta acatar órdenes.
- Ana decide explorar por su cuenta y pensar sus propias estrategias, como ha

hecho siempre: buscarse la vida.

- Luis pasa de todo y se tira todo el día tumbado diciendo que no le den órdenes y que no le agobien.
- A Brat se le ve expectante y se deja llevar, colaborando con todo lo que le proponen. Parece que se mantiene en un perfil bajo, aunque todos sospechan que puede tener habilidades muy útiles de todo lo que habrá aprendido para preparar personajes. Suponen que no quiere adquirir protagonismo, probablemente porque ya ha tenido mucho en su vida y prefiere dejar que las cosas sigan su curso. Brat no se quiere exponer porque siempre le pasa lo mismo: la gente cree que tiene las habilidades de todos sus personajes y no es tan seguro como podría parecer.

Ana «toma prestado» el mechero de Juan (sin su consentimiento) y sube a lo más alto de la isla, para verificar que están rodeados de mar y no se encuentran en una península. Confirma que no hay más tierra y que no hay nada construido por el ser humano cerca. Decide prender fuego a la cima y esperar a ver si esa iniciativa les proporciona más posibilidades de rescate. Se empieza a hacer de noche y se ve forzada a bajar sin ningún resultado positivo.

Como no podría ser de otro modo, sus acciones crean de nuevo problemas en el grupo. Inés y Brat se han preocupado y Juan se ha cabreado porque le cogieran sus cosas sin permiso. Luis sigue pasando de todo.

## La idea de Brat

Entonces, a Brat se le ocurre la idea de hacer una balsa, como en la película *Náufrago*. Como es millonario les ofrece dinero: 10 millones de dólares a cada uno, con la idea de que puedan volver a las vidas que tenían lo antes posible.

Sólo hay un problema, que él es el único que parece tener prisa por regresar a su vida anterior. En contra de lo que pudiera parecer, al que mejor le cae la idea es a Luis, que quería ser tertuliano televisivo y ganar mucho dinero por discutir delante de la pantalla y esta oportunidad le parece un atajo.

Los demás le dicen que se lo tienen que pensar, que deje pasar unos días y que ya verán. De nada valen los argumentos de Brat de que la oportunidad es limitada por posibles cambios de viento o que es mejor estar haciendo algo que no haciendo nada.

Cada uno hace la guerra por su cuenta. Se sienten más seguros cerca unos de otros, pero no están demasiado unidos.

Ana se entretiene construyendo una sombra con ramas y palos caídos. Juan se ha

buscado un refugio cerca de las rocas de la playa. Inés se mantiene cerca de Juan. Y Luis no se separa de Brat, sin hacer realmente nada más que agasajarle. Brat parece tener cierta habilidad para los trabajos físicos por la buena forma en la que se encuentra, la cual no quiere perder, fruto de años de entrenamiento. No le importa cargar constantemente maderas y mantener vivo el fuego.

Inconscientemente, todo el mundo tiene ya un puzle que resolver, una balsa. Empiezan a ver la isla con otros ojos y sus mentes ya tratan todo como potenciales recursos. Se ha sembrado una idea que ya madurará.

## La llegada de la avioneta

Tras 20 días en la isla, empiezan a preocuparse seriamente. El agua de coco ha acarreado algunos efectos no deseados, como diarrea. Se han visto obligados a explorar la isla en busca de frutos y animales.

Hasta ahora, los intentos por cazar habían sido bastante infructuosos para casi todos. El único capaz de cazar pequeños roedores ha sido Brat. A raíz de eso, Luis espabiló pronto y copió a Brat sintiéndose realmente bien consigo mismo, lo que ha hecho que estén más unidos, avance que a su vez podría ayudarle en su carrera televisiva.

Los demás han permanecido cerca de la orilla comiendo pequeños moluscos que encontraban enterrados en la arena. Ni siquiera han puesto la comida en común. Son un grupo de personas unidas por un destino, donde cada uno mira por lo suyo.

De repente, escuchan una explosión en el cielo y ven caer una avioneta que se dirige hacia ellos. Piensan que es el preludio a su salvación: el equipo de rescate parece estar cerca.

La avioneta se estrella en el agua cerca de la playa. Una persona sale como puede mientras se hunde su nave y con mucha dificultad, consigue llegar a la playa, donde algunos, metiéndose en el agua, le ayudan.

Para sorpresa de todos, cuenta lo ocurrido. Era un consultor que se había aficionado a volar. En unas vacaciones en solitario había comprado un bono para hacer sus pequeñas escapadas en una zona paradisiaca y ganar horas de vuelo a un coste bajo. Aprovechaba para dar charlas gratuitas de lo suyo, metodologías ágiles, para abrir negocio en la zona, pretendiendo quedarse a vivir por allí permanentemente.

Lo que le había sucedido es que su pequeña avioneta realmente vieja pero

aparentemente fiable, había sufrido un fallo eléctrico por culpa de un rayo y se había vuelto loca. Desoyendo los consejos de otros pilotos se había metido en una tormenta volando de isla a isla, en un trayecto aparentemente sencillo pero largo, sobrevalorando sus capacidades y experiencia. Con visibilidad nula estaba perdido y sin asistencia de radio ni brújula digital.

Con tan pocas opciones actuó precipitadamente y decidió deshacer lo que creía el camino, sin referencias y, al cabo de unas horas, ya no sabía dónde estaba. El problema fue que la avioneta tenía un alcance de más de 1.000 km. por lo que podría haber ido a cualquier sitio.

Peor fue cuando les contó que efectivamente, se había vuelto famoso el hundimiento del barco en el que ellos iban. Daban por muertos a todos los ocupantes y se habían abandonado las operaciones de salvamento hacía muchos días. La culpa había sido de un maremoto y los daños en la costa eran tremendos. Las autoridades no se podían permitir el lujo de buscar demasiado tiempo a gente en un barco hundido habiendo miles de personas afectadas. Adicionalmente, la zona de búsqueda estaba muy lejos de donde él había salido. No era siquiera capaz de triangular la posición porque no había prestado demasiada atención.

Con este panorama desolador, la idea de Brat de salir de la isla gana mucha más fuerza. Más aún cuando el piloto, Pocholo, les pregunta si se habían puesto todas las vacunas que él había tenido que inyectarse, con los desagradables efectos secundarios. El paludismo era un posible riesgo real. Ellos iban de crucero y estaba lejos de su mente ese tipo de precauciones.

La sensación de urgencia empieza a aflorar. Más aún cuando Pocholo les dice que calculaba un cambio de tiempo en aproximadamente 10 semanas. En ese periodo el viento volvería al continente y no habría que preocuparse demasiado por el rumbo en caso de abandonar la isla.

## **Empieza el proyecto seriamente**

Pocholo convence a Brat de que le meta en el asunto, el de los 10 millones para cada uno y de que él le puede ayudar a que el proyecto se ejecute de modo óptimo con sus conocimientos sobre modelos de organización ágiles.

Brat acepta pero establece sus condiciones: él no quiere participar en las labores diarias de la construcción de la balsa, él se dedicará a otras tareas de apoyo de un modo libre. No quiere acercarse demasiado a la gente que siempre intenta obtener algo de él. Pocholo acepta, ¡qué remedio!, y piensa que luego podría inferir otros comportamientos a medida que le dejen trabajar.

Pocholo lo primero que hace es convocar a todos para tratar de exponer la situación. Viene de ser consultor y sabe venderse y embaucar. Ya ha demostrado en el pasado que, con su pico de oro y técnicas generalistas, ha sido capaz de dar servicio en contextos en los que no sabía nada.

Les cuenta que es un consultor que trabaja actualmente de coach ágil, facilitando la labor de equipos y que Brat le ha encargado organizar al equipo en su nombre. Aunque normalmente se dedica a ayudar a equipos centrados en soluciones digitales, tiene experiencia con todo tipo de organizaciones porque nunca realmente fue muy buen técnico; había abandonado pronto las labores de desarrollador de software, picoteando de muchos negocios. Entonces, les presenta un plan para trabajar los próximos días.

Lo primero que hace es decirles que necesita que confíen en él y que les va a demostrar de un modo rápido que son capaces de ejecutar tareas que ninguno sospechaba. Les promete resultados viniéndose arriba. En este punto, Pocholo acaba de darse cuenta de que ha caído en el error de siempre: mucho coach y ayudar a los equipos pero quiere vender (llevarse su tajada), hace promesas que tienen que cumplir otros y desea conservar la posibilidad de control, pudiendo acceder al comodín de la autoridad supuestamente concedida por Brat. Por lo menos es consciente.

Les propone hacer un ejercicio muy sencillo (lo que llama un *energizer* de activación y demostración de capacidades) de percusión corporal (recuerda en su cabeza un [vídeo](#)) y deja a todos impresionados de cómo, sin conocimientos específicos, son capaces de hacer algo muy estético que no se imaginaban.



JAVIER ROMERO - Método BAPNE: Percusión corporal e inteligencias múltiples

(Captura de pantalla de YouTube de vídeo de percusión corporal en grupo de Javier Romero).

En principio gana un poco de credibilidad sobre su capacidad de organizarles y propone que los primeros días van a ser exploratorios y que van a hacer un conjunto de trabajos productivos, pero que el objetivo es familiarizarse con el entorno y cohesionarse como equipo.

Sobre todo insiste en una cosa: que quiere que sientan su poder individual y grupal (empoderamiento) y que él inicialmente no los va a acompañar en los trabajos ni decir «demasiado» lo que tienen que hacer, simplemente los va a ayudar a descubrir caminos con «preguntas poderosas». De todos modos a algunos les da un tufillo de que parece más «un listo», un jefe intermedio que pretende no currar.

Otro ejercicio rápido que hace es proponer que se agrupen por distintos criterios:

- Quién tiene hijos.
- A quién le gusta el fútbol.
- Qué hobbies tienen.
- Y otras agrupaciones que ellos mismos propongan en voz alta.

Esta aparente chorrada hace que vean que tienen más cosas en común de las que imaginaban y posteriormente facilita conversaciones de hoguera recordando experiencias y lo que echaban de menos.



(Dibujo representando grupos de afinidad).

También les propone que cada uno se presente para realizar una matriz de habilidades (skills) y preferencias. También fobias.

Mientras se lo piensan, les invita a que se vayan por la isla, no muy lejos, para comprobar los activos con los que cuentan: fuentes de alimento, agua, materias primas y posibles riesgos de los que puedan sospechar a simple vista (animales, nativos, agujeros en el suelo, barrancos, etc.). Les pregunta cuál es el tiempo que creen adecuado para hacer ese trabajo. Acuerdan que un par de horas parece suficiente.

Sin darse cuenta, el resto de las personas ha comprado el modelo y medio aceptan la «autoridad» de Pocholo.

Él, mientras, empieza a preparar más trabajo para cuando vuelvan, reflexionando sobre nuevas estrategias de organización.

Como cabe esperar, cada persona se ha tomado las tareas iniciales con un interés diferente. Aun así Pocholo continúa con su estrategia.

Uno a uno van hablando y él va apuntando. Por suerte, salvó su mochila y tiene material con el que poder trabajar: nunca abandona su kit de facilitación.

	<b>Capacidades</b>	<b>Preferencias</b>	<b>Fobias</b>	<b>Otros</b>
<b>Brat</b>	Es actor pero le gusta meterse en el papel.	Trabajo físico.	A los tiburones.	
<b>Ana</b>	Se ha buscado siempre la vida, aprende rápido.	Trabajo físico.	A las arañas.	Odia que le den órdenes.
<b>Juan</b>	Maneja bien las tijeras y cuchillos.	Trabajo no muy físico y cerca del refugio.	A casi todo.	
<b>Ines</b>	Se le da bien la costura.	Se siente débil y prefiere no hacer trabajo muy físico.	A pocas cosas. Está acostumbrada a ir de camping.	
<b>Luis</b>	Es joven y atlético y se cree capaz de todo.			Tampoco le gusta que le manden.
<b>Pocholo</b>	Sabe organizar			

Parece que algo se ha conseguido. Por lo menos sabemos lo que la gente quiere y no hacer y las fobias.

Se dice a sí mismo que un equipo tiene unas fases de trabajo: *Forming, storming, norming y performing* (formación, tormenta, normas y rendimiento), que es el [modelo de Tuckman](#).

Cabe esperar que todas estas fases se puedan producir pero cuanto más se anticipen problemas, menos importantes serán. Contarle al equipo estas fases parecería razonable, pero otras veces, en el pasado, ha visto cómo la gente se apalancaba en que estaban personalmente en fase de «*storming* o tormenta» para justificar crear problemas. Ha abogado siempre por la transparencia radical, pero ahora se calla cosas.

Se le ocurre algo sencillo, hacer un estudio inicial de riesgos. Les pregunta a cada uno de ellos qué riesgos ven, pero les pide que los piensen por separado y lo escriban en una hoja, luego él los leerá. De este modo, se evita que unos se pasen y otros tomen exceso de protagonismo.

Pero, para facilitar el trabajo, se le ocurre primero descomponer los riesgos en categorías: higiene, animales, construcción, rescate o las que a ellos se les ocurran.

Los riesgos que aparecen son los siguientes:

- Higiene:
  - Contaminar el agua o ellos mismos con excrementos.
  - Enfermar por infecciones con cortes leves.
  - Morir desangrados por cortes graves.
  - Desnutrición o desequilibrio nutricional.
  - Que los alimentos se descompongan.
  - Que en las semanas siguientes no haya alimentos por estacionalidad.
  - Constiparse o coger una insolación.
- Animales:
  - Que les piquen mosquitos y contagien enfermedades.
  - Que les coma algún animal cuando se adentran en la isla o cuando están durmiendo.
  - Que les coma un tiburón o pisar un pez roca venenoso.
- Construcción:
  - Dedicar demasiado tiempo y cambien las condiciones desfavorablemente.
- Rescate:
  - No detectar cuándo empieza a cambiar el viento.
  - Navegar en círculo al salir.
  - No estimar realmente la distancia y tiempo requerido de navegación.
  - Quedarse sin comida.
  - Que les pille otra tormenta y mueran por el camino.
  - Que los barcos no los vean u oigan por ser demasiado pequeños.
  - Que cuando salgan alguien llegue a la isla y no sepan dónde buscarlos.

Una vez enumerados los riesgos parecería fácil ver la probabilidad y el impacto, pero no quiere inicialmente dar mucho formalismo al proceso, ya que percibe que la gente no está muy acostumbrada a estos métodos y no quiere pasarse. Da casi por concluida su sesión de la que se siente bastante orgulloso.

Vistos estos riesgos, les pide que piensen tareas compensatorias que se tendrán que repartir entre ellos. Por ejemplo, les explica que es lógico que para detectar cambios de viento se puede colgar una cinta a modo de veleta en un punto observable.

Propone que vayan identificando normas que todos deben aceptar. Anticipa que aquí van a surgir varios problemas relacionados con mayorías y con consensos y se guarda el derecho de veto. De nuevo, ha sembrado una semilla para permitirse decidir cuando lo que el equipo proponga no sea de su agrado. Ya se van viendo afinidades y algunos han empezado a captar adeptos para que voten lo que ellos quieran incondicionalmente.

## Las labores diarias o chores

Pocholo comenta al equipo (todavía no consolidado) que como es un día laborable, van a dedicar lo que queda de semana a tareas preparatorias. A este periodo será lo que van a llamar un ciclo cero o Sprint de alineamiento (aunque sea un ciclo incompleto). A nadie parece importarle demasiado el tema metodológico, ni cómo se llamen las cosas, algo que para él parece tan importante.

Entre todos hacen una lista de tareas inminentes. Estos serán los famosos coros o acompañamientos que restarán capacidad de trabajo a la hora de construir la balsa en los ciclos siguientes o Sprints. La gente flipa con estas explicaciones de consultor.

Las labores que surgen son:

- Recolectar comida diariamente.
- Recoger agua para beber y labores de limpieza.
- Demarcar una zona de letrina, lejos de las fuentes de agua.
- Construir un refugio elevado del suelo, cerca del humo, para evitar insectos y otros bichos.
- Apilar elementos combustibles para poder hacer señales si ven un barco o avión.
- Construir lanzas y arcos/flechas para defenderse y cazar.
- Mantener un fuego siempre encendido.

Estas tareas hay que repartirlas antes de empezar con otras, ya que son necesarias para la supervivencia.

Obviamente, casi todo el trabajo es físico y algunos empiezan a protestar porque han dicho explícitamente que no les gusta hacerlo. Brat alucina porque ¿qué esperarían hacer entonces?

Otros ven las labores como innecesarias. Algunos incluso empiezan a cuestionar el rol de Pocholo porque todo esto les va a obligar a esforzarse más de lo que inicialmente pensaban.

Entonces Pocholo decide formalizar un primer calendario de tareas. Por lo que entre ellos tienen que determinar un horario diario de comienzo y otro de final. Esto también crea problemas. Hay gente que prefiere madrugar y otros que prefieren acostarse tarde. Es más, algunos dicen que quieren tener sus responsabilidades predeterminadas pero que ellos mismos quieren autogestionar su propio horario. Hay muchos trabajos que requieren colaboración, por lo que es necesario establecer una ventana amplia común. Pocholo sabe que no van por buen camino porque cuanto antes compartan tiempo, antes se completará el ciclo de consolidación del equipo.

Pocholo sospecha que Luis ha propuesto esta flexibilidad para no hacer nada. También es consciente de sus propios prejuicios por lo que está dispuesto a dejar que las realidades florezcan por sí solas, con el riesgo de cometer la profecía autocumplida y confirmar que «es un vago».

Una de las cosas que más choca al grupo es que ni Brat ni Pocholo dicen estar dentro de los cuadrantes. Brat es el sponsor y algo llamado Product Owner de todo el tinglado, el que define y prioriza o trata de condicionar al equipo si algo no le cuadra, o así ha entendido el método. Él va a contribuir pero de un modo libre a lo que considere, ya que pone el dinero. Pocholo dice que es el coach y que realizará labores de facilitación, apoyo moral y coordinación.

Esto a algunos les empieza a oler a «cuerno quemado», pero como parece que Pocholo está haciendo contribuciones y Brat es Brat y le apoya, de momento lo aceptan. Pero ya se crean clases: los que tienen marcado su trabajo y los que tienen libertad sin responsabilidad. Históricamente, Pocholo siempre había tratado de no vincularse a la ejecución del proyecto.

Así que de 6 personas sólo van a trabajar intensivamente 4 en el avance del producto, y estos no tienen experiencia real en ejecutar ninguno de los trabajos que tienen pendientes.

Para lo que queda de semana y la siguiente, hasta entrar en ciclos, las tareas quedan tal que así, combinando horas comunes de trabajo con otras libres para satisfacer un poco las demandas de todos:

	L	M	X	J	V	S	Descanso
Mantener fuego encendido.	Luis	Ana	Juan	Ines	Luis	Ana	Todos
Búsqueda de comida.	Todos						
Hacer cuerdas.	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	
Hacer Vasijas.	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	
Construir lanzas y arcos.	Brat	Brat	Brat	Brat	Brat	Brat	
Supervisar.	Pocholo	Pocholo	Pocholo	Pocholo	Pocholo	Pocholo	

# Primera retrospectiva

Como era de sospechar, durante esta primera fase preparatoria se han producido incidentes. No todo el mundo entiende el trabajo ni la responsabilidad igual. Los días han pasado muy deprisa y se ha hecho poco.

Pocholo aprovecha cualquier ocasión para contarles lo que va a venir con la implantación de Scrum: historias, épicas, *chores*, pruebas, criterios de *done* y *ready*, liturgias, etc. El interés en escucharle es muy desigual.

Les propone una dinámica de autoevaluación. Deben contestar del 1 al 5 si creen que el ritmo y actitud que tienen globalmente va a ayudarles a llegar a buen puerto. 1 es que no y 5 es que sí.

Los resultados que salen no llegan al 3 en ningún caso.

Para ser concretos en lo que falla, intentar alinear al equipo y buscar la responsabilidad compartida, el domingo Pocholo les convoca para realizar una retrospectiva, de este modo puede ser fácil que salgan trapos sucios de un modo controlado, o eso espera.

**Retrospectivas** autentia

**¿QUÉ ES UNA RETROSPECTIVA?**

Es una oportunidad para que el equipo se inspeccione, aprenda y mejore. En esta sesión el equipo mira hacia atrás a los eventos y comportamientos pasados y se enfoca en responder:

- ¿Qué fue bien?
- ¿Qué no fue bien y se puede mejorar?
- ¿Con qué nos vamos a comprometer a hacer para mejorar?

Se llevan a cabo al final del Sprint y suelen durar entre 60' y 180' dependiendo de la longitud del Sprint.

**¿QUÉ SE HACE EN UNA RETROSPECTIVA?**

Las retrospectivas pueden ser más o menos sofisticadas, aunque se suelen seguir los 5 pasos sugeridos por Esther Derby y Diana Larsen:

1. **Prepara el escenario**, define un objetivo y dale tiempo a la gente para que llegue y se acomode.
2. **Obtén información**, ayuda al equipo a recordar (cada uno tiene una visión diferente del mundo).
3. **Genera conocimiento**, ¿por qué las cosas pasaron de la forma que se dieron?; busca patrones; visualiza la imagen completa.
4. **Decide qué hacer**, crea un plan de acción sobre problemas concretos y asigna un responsable.
5. **Cierra la Retrospectiva**, clarifica el seguimiento, da agradecimientos y deja el final claro.

**¿QUIÉN ASISTE A LA RETROSPECTIVA?**

El **equipo al completo** sea cual sea el contexto en el que te encuentres. Por ejemplo:

- En **Scrum**, asiste el Equipo de Desarrollo, el Scrum Master, el Product Owner y se invita a todos aquellos externos al equipo que se hayan podido ver afectados por algún tema en concreto.
- En **Kanban**, asiste el Equipo al completo; el Service Delivery Manager y el Service Request Manager si están identificados.

**¿QUÉ NO ES UNA RETROSPECTIVA?**

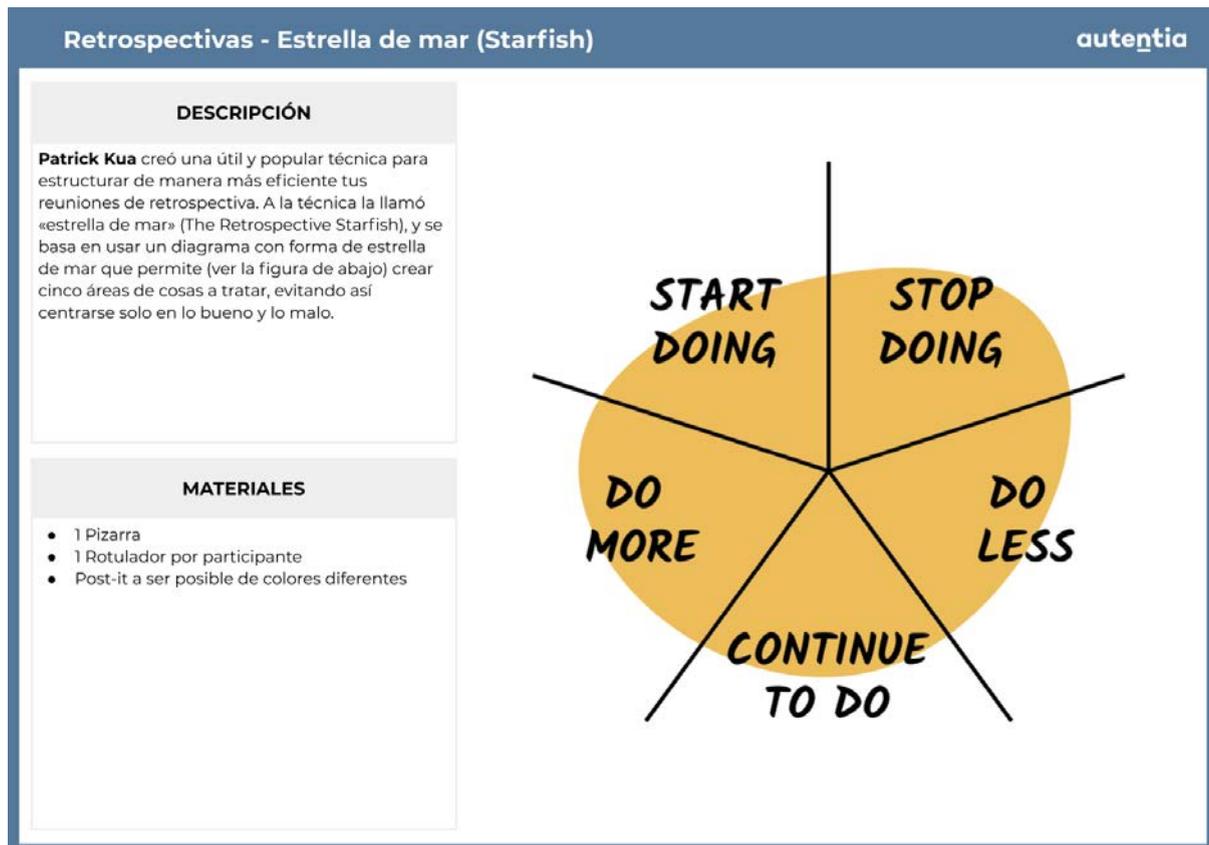
- **No es una reunión en la que buscar culpables**. De hecho, y sobretodo, en las primeras sesiones hay que dejar claro las directivas de la Retrospectiva: *«Independientemente de lo que descubramos, entendemos y realmente creemos que todos hicieron el mejor trabajo que pudieron, dado lo que sabían en ese momento, sus habilidades y capacidades, los recursos disponibles y la situación en cuestión.»*
- **No es una reunión más en la que simplemente se va a hablar**. La retrospectiva debe dar lugar a un plan de acciones concretas y a la asignación de las personas que las llevarán a cabo.

En las siguientes fichas se muestran algunas de las Retrospectivas más utilizadas.

(Dibujo de ficha de retrospectivas).

En principio presenta la dinámica de la retrospectiva. Les avisa que deben tener un espíritu constructivo aunque asertivo. Si no salen los trapos sucios no van a poder mejorar.

Pocholo pinta una estrella de mar para que la gente diga qué hay que hacer más, menos, seguir haciendo, dejar de hacer y comenzar a hacer.



(Dibujo de una plantilla para una retrospectiva como estrella de mar, incluir ficha).

También les comenta que es importante que el entorno sea seguro y que usen las hojas que les da (se las ha currado con hojas secas a modo de *post-its*) sin poner los nombres para poder sincerarse.

De repente Luis dice que por qué no se dejan de «mierdas» y se dicen las cosas a la cara. Ana está de acuerdo y dice que está harta de «gilipoleces». Lleva toda su vida trabajando y nunca ha visto esas tonterías. Inés está súper violenta con la situación (y el lenguaje) y da unos pasos atrás. Luis se calla. Brat no está.

Entonces Pocholo les dice que en otra ocasión les dará un taller de comunicación no violenta. Luis, le vuelve a decir que ya está harto de tantas mandangas y que lo que tiene que hacer Pocholo es ponerse a trabajar con ellos y no «coachear» tanto. Se encara agresivamente. Pocholo demuestra templanza o más bien condescendencia con el chaval. Luis empieza a despotricar de todos y a inventarse motes despectivos

para sus coisleños, que no son todavía ni amigos ni compañeros.

autentia

**Formación:** Comunicación no violenta

No todas las personas son iguales, no siempre tienen las mismas condiciones y por tanto las reacciones son diferentes.

Conoce la Comunicación No Violenta para aprender a comunicarte de un modo más efectivo y coherente en base a valores, a través de una comunicación estructurada en la que expresamos y recibimos de forma honesta y cuidadosa los sentimientos.



#coaching

(Ejemplo de ficha de comunicación no violenta).

De repente aparece Brat y Luis se calma, por lo que mágicamente se empieza a desarrollar la retrospectiva. La presencia de «la dirección» parece que ayuda a que se templen los caracteres y se cree un ambiente algo más colaborador, o ya veremos.

En principio salen un conjunto de cosas:

- Más de:
  - **Currar más, currar todos** (siguen ataques velados).
  - Reconocer la isla.
  - Pescar.
  - Empatizar (la ha colado Pocholo).
  - Hacer más fuegos (refleja miedo).
- Seguir haciendo:
  - Mantener el fuego encendido.
  - Herramientas.
- Menos de:
  - Ir por solitario a explorar.
  - Lenguaje despectivo de unos con otros.
- Dejar de hacer:
  - **Tontadas como esta.**
  - Manchar la playa.
  - **Usar las cosas de los demás sin su permiso.**
- Comenzar a hacer:
  - **Algunos currar.**

- Compartir comida.
- Hacer un refugio todos.
- La balsa.

Algunos tratan de ser constructivos siguiendo las indicaciones y otros están quemados y lo reflejan claramente.

Ahora les propone hablar de los problemas, pero buscando accionar soluciones porque si no, no valdrá para nada. Por tanto, les pide a cada uno que verbalicen compromisos que crean que son necesarios:

Empieza **Ana**: yo voy a intentar cabrearme menos y no coger el mechero o herramientas hechas por otros sin comentárselo antes.

**Inés**: yo voy a tratar de tener menos miedo y me ofrezco a organizar la comida para todos.

**Juan**: yo voy a tratar de subir la intensidad de mi trabajo.

**Luis**: yo también voy a tratar de cabrearme menos y hacer más labores conjuntas.

A Brat le preocupa una cosa que verbaliza: «señoras y señores, llevamos ya tiempo trabajando y esto no avanza: pónganse las pilas». A todo el mundo le cae el mensaje como un jarro de agua fría. Pocholo luego habla con Brat intentando explicar que hay silencios que valen millones. Luis se apoya en Brat afirmando que piensa igual, que todo es una pérdida de tiempo.

## Definiendo el proyecto

Con el ciclo preparatorio casi terminado, Pocholo les explica que parece buen momento, el domingo por la mañana, para que empiecen a modelar la solución a la balsa. Luis le espeta «vamos a currar precisamente el domingo cuando Dios descansó», una mezcla cínica de broma y regaño. Aparte de la interrupción, siguen.

Para demostrarles que hay métodos mejores que otros, les hace el ejercicio del Penny Game. Nadie tiene mucho que argumentar. Todos se quedan bastante sorprendidos por la diferencia de tiempos al trabajar en lotes grandes o pequeños y trabajar en cadena, donde es más fácil especializarse sin tener que dominar de todo.

Pasado un rato, les repasa cómo definir el proyecto en base a historias de usuario, la priorización, se lo junta con los riesgos que ya han visto, priorizan, tallan las historias, discuten sobre el valor, hablan de estimaciones y definen el conjunto de tareas a desarrollar los días venideros.

También hacen pequeñas variaciones y descomposiciones de las historias épicas

en otras más pequeñas para que de verdad puedan hacer un trabajo iterativo e incremental y empezar a usar elementos embarcables y utilizables en el día a día, pero sin cambiar la estructura de información sobre la que se sustentan. Son pocos y todo está bastante claro.

Llegado a un punto, Pocholo decide dejarlo porque los ve cansados. No están acostumbrados a esos métodos de trabajo ni a manejar esas estructuras de información.

Parece que todos han quedado contentos con la aportación de Pocholo porque queda demostrado que han anticipado muchos más problemas de los que ellos fueron capaces inicialmente de descubrir. Pensar en que todo está construido les pareció buena idea.

Deciden trabajar en ciclos de 2 semanas, sus Sprints, a partir del día siguiente por la mañana.

Otra cosa que se propone es **trabajar por parejas**, ya que de este modo pueden sentirse más seguros, copiarse las cosas que aprendan y explicarse unos a otros procedimientos a seguir antes de empezar una tarea: **verbalizar cómo pretende hacerla** ayudará a no cometer errores (y sí a ordenar ideas) **integrando la calidad en el trabajo**.

Las parejas inicialmente serían estables.

## Composición de los equipos

Las parejas que se forman inicialmente se autoorganizan en chicos y chicas. Entonces a Pocholo le surge un dilema, si dejar que se autoorganicen así y descubran si es el mejor modo de hacerlo o, en base a su experiencia y prejuicios, forzar a que se organicen de otro modo.

Pocholo piensa que como coach ágil también tiene sus sesgos y dilemas en la cabeza y siempre tiene las dudas de si ser más un profesor, un mentor o un coach. Piensa que la diversidad de equipos mixtos puede aportar valor pero ¿podría su mensaje percibirse como sexista? Los chicos se podrían pasar de fuerza bruta y a las chicas lo mismo les falta esa fuerza física para algunos trabajos, pero podrían ser más cuidadosas y reflexivas.

En este caso decide hacer unas preguntas: ¿por qué han decidido organizarse así? ¿Piensan que esa configuración es la que más cómodos les hace sentir o la que más valor puede entregar?

Entre líneas ya se ve que:

- **Juan** prefiere a Luis, que es joven y fuerte, aunque sospecha que algo vaguete. Pero también sabe que en su contexto, algunos aprendices que en principio no aportaban mucho, luego se convirtieron en grandes profesionales.
- **Luis** prefiere estar con Ana, sueña con ligársela. Aunque sabe que hay mucha diferencia de edad y que estando Brat y con el carácter que tiene Ana, lo tiene complicado.
- A **Inés** le da realmente igual. Pero acostumbrada a trabajar con adolescentes no le importaría trabajar con Luis. Tampoco con Juan pero no traga a Ana, la ve vulgar y agresiva.
- **Ana** tampoco traga a Inés porque la ve pija y blandita. Tampoco le gusta mucho Juan porque es un empresario, en su cabeza malvado, porque ella piensa que laboralmente han abusado mucho de ella. Como no es muy agresivo tampoco se siente intimidada. Con Luis tampoco tiene muchas ganas de estar porque no desea aguantar tonterías de críos que no saben lo que es «currar» y porque el chaval intenta vulgarmente insinuarse a todas horas: hacerse el macho.

Entonces las opciones son dejar las cosas como están o proponer, o incluso forzar, cambios.

Pocholo, teniendo en cuenta la restricción de tiempo, decide ser «jefista» imponiendo su criterio. Propone una combinación que puede ser tolerable por todos pero que en su cabeza puede funcionar mejor. De nuevo no puede evitar la atracción de mandar motivado por algo que piensa que será un bien mayor, aunque realmente no tenga garantías de que sea el mejor método. Además, como se va a organizar de un modo, nunca sabrá lo que hubiera sucedido si se organizase de otro. A Brat todo esto le parece infantil y le dice que si cree que hay atajos los tome, que están en un entorno de emergencia y no en una gran corporación continuista. Cuando se acabe ese proyecto nunca se van a volver a ver y no entiende por qué insiste tanto en formarles a todos.

Pocholo propone dos equipos: Juan e Inés y Ana y Luis.

El problema es que a Ana lo primero que le viene a la mente es una posible discriminación que antes ya ha sufrido: machismos y micromachismos que la alteran. Pocholo en esta coyuntura puede explicar todas las variables, reconociendo que posiblemente tenga sesgos, o resolver el problema de un modo más sencillo bajo su entendimiento. Se le da realmente bien manipular y tira por el camino de en medio.

Les propone experimentalmente justificar su decisión: se acercan a la playa, donde hay troncos secos y les dice a la pareja de chicos y chicas que trasladen un

tronco de un lado a otro, de tamaños similares. Pronto se comprueba que los chicos lo llevan con más facilidad que las chicas.

Ahora les pide a los dos grupos que se vayan a la charca y que traigan agua como les dé la gana. El que sea capaz de traer más agua a la playa gana ese reto.

En este caso, los chicos usan la fuerza bruta. Agarran un tronco hueco, lo llenan de agua y lo cargan desde la charca. A pocos metros de la meta tropiezan y se les cae toda el agua.

Ana e Inés no colaboran entre ellas y cada una trae el agua por su cuenta. Ana trae un poco en las manos e Inés dentro de la boca. Sorprendentemente, con tan poca agua han ganado el juego.

Entonces Pocholo les pregunta que si tienen ahora alguna duda sobre la conveniencia de crear equipos mixtos. Todos asumen que no parece mala idea.

¿Qué hubiera pasado si hubieran ganado los chicos las dos pruebas o las chicas? Pocholo piensa que siempre podría haber manipulado la situación para decir que quiere a cada ganador en un equipo diferente.

Pocholo entonces se empieza a sentir mal. Ha manipulado y él lo sabe, pero le surgen preguntas: ¿está haciendo bien?, ¿los entornos laborales se han convertido en entornos «blanditos»? ¿de verdad entiende lo que es «ser ágil»? ¿llevará razón Brat y están perdiendo el tiempo en chorradas? Lo que no sabe es el impacto a corto o medio plazo de sus actos. Los equipos quedan configurados mixtos.

## **El primer Sprint**

Pocholo explica que las historias que se llevan a un primer Sprint tienen que estar medianamente preparadas. Por tanto, durante ese primer ciclo de trabajo preparatorio o Sprint 0, deberán dedicar algo de tiempo a refinar los detalles.

Explica las funciones de Product Owner a Brat, la función de los equipos a los demás y su rol de facilitador de impedimentos o Scrum Master (en ese ámbito metodológico). Brat advierte que no todo le parece aceptable y vuelve a hablar de la infantilización del entorno y que hace falta más mando. Sigue desvinculándose de las labores diarias y viviendo por libre.

Pocholo les propone que cada equipo elija su historia y tarea y que todos los días a las 12 h., que es fácil de determinar porque el Sol está en su apogeo, se junten para hablar de lo que han hecho, lo que van a hacer y los problemas que se encuentran, o

con eso es con lo que se quedan las parejas. Realmente les recalca que es una reunión para que se sincronicen y enfocar al equipo al objetivo del Sprint.

Los dos equipos se marchan por su lado y empiezan a trabajar. Brat está a su aire y Pocholo se dedica a marear la información que tiene y a pensar dinámicas que puedan mejorar la compenetración del equipo.

Pocholo también pinta mucho en piedras en lo que él llama infografías y facilitación gráfica. Algunos tienen serias dudas de cómo dedicar tiempo a eso los acerca, en palabras del propio Pocholo, al objetivo del Sprint. Brat también le mira con caras raras cuando hace resúmenes gráficos. ¿Para qué los querrá usar?, ¿para dar una conferencia con buenos dibujos si luego los rescatan?

Como la primera retrospectiva no le salió todo lo bien que le gustaría, decide anticipar otras dinámicas que él conoce. Echa de menos su [retromat.org](http://retromat.org), una página Web que sugiere más de 100 actividades y trata de escribir todas las variantes de retrospectivas que recuerda pensando en deslumbrar al equipo constantemente con nuevas dinámicas molonas.

**Retromat** Español (114 actividades) Blog | Books | About

**Resultados Esperados (#81)** ARMAR EL ESCENARIO  
Todos expresan los resultados que esperan de la retrospectiva  
Origen: Inspired by Jim & Michele McCarthy

Los miembros del equipo definen sus objetivos para la retrospectiva, o sea los resultados que esperan. Por ejemplo:

- Estaré feliz si definimos una buena acción
- Quiero que hablemos sobre nuestra diferencia respecto a Tests de Unidad y acordar como los vamos a manejar en el futuro
- Consideraré esta retrospectiva un éxito si definimos un plan para ordenar el \$ModuloOscuro

[Se pueden verificar estos objetivos cerrando la retro con la actividad #14.]

[El Meet - Core Protocol, que inspira esta actividad, describe también 'Chequeos de Alineación': cuando alguien piensa que la retrospectiva no está cumpliendo con las necesidades de los participantes, pueden solicitar un 'Chequeo de Alineación'. Entonces cada uno dice un número entre 0 y 10 que refleja que tanto está consiguiendo de lo que espera. La persona con el número más bajo toma el control para acercarse a lo que quiere.]

VER FOTO

**Orgullosos & Arrepentido (#33)** RECOLECTAR DATOS  
¿De qué se sienten orgullosos o arrepentidos los miembros del equipo?  
Origen: Agile Retrospectives

Preparar dos rotafolios con los títulos 'orgullosos' y 'arrepentido'. Los participantes escriben un tema por post-it. Cuando se termina el tiempo cada uno lee sus post-its y los ubica en los rotafolios. Disparar un pequeño debate preguntando por ejemplo:

- ¿Hay algo que te sorprendió?
- ¿Qué tendencias aparecen? ¿Qué significan para el equipo?

VER FOTO

(Captura de pantalla de [retromat.org](http://retromat.org)).

Pasada la primera mañana, cuando el equipo llega al campamento el primer día, a la hora de comer, se encuentran con la sorpresa de que nadie ha cocinado. Brat ha

estado a sus asuntos, pero por lo menos ha conseguido algunos alimentos, pero a Pocholo se le ha pasado la mañana pintando en las paredes más paneles.

Con las protestas del equipo, Pocholo comenta que esas son las reglas y que ellos son el equipo y que no quiere alterar las medidas de productividad ya que si él infiere en los coros no habrá una predictibilidad real de trabajo pendiente y que holísticamente el aprendizaje será menos enriquecedor. De otro modo, si no crean los mecanismos de reflexión y medida, no sabrán si cambiar las prioridades porque ya no sean capaces de completar las tareas para ese año, asumiendo que hay 8 semanas de trabajo antes del cambio de viento y que el ritmo es sostenible. También piensan que hay cierta holgura.

El propio Pocholo se sorprende de su verborrea para seguir dedicándose a las labores de facilitación. Parece que Cuela y Pocholo puede seguir maquinando estrategias para que el equipo implante mejor las prácticas y liturgias de las metodologías ágiles.

Luis, que ya tiene algunos tiros pegados, le pide que le explique mejor el rol de coach ágil y Scrum Master. También le pregunta que si eso de ayudar con los impedimentos del equipo lo está entendiendo bien el propio Pocholo. Que los impedimentos más grandes que tienen es que, aparte de construir la balsa, hay que hacer muchas tareas para las que no tienen tiempo o energía, después de todo el día trabajando.

Ana se pone a cocinar y todos a comer y, después de descansar un poco, algo mosqueados, vuelven al trabajo.

Desde la primera jornada se demuestra que las noches no son un tiempo perdido. En un entorno distendido, los dos equipos se cuentan lo que les ha pasado y las dificultades que han encontrado. Se producen transferencias de conocimiento simplemente por el hecho de compartir el mismo lugar.

En el campamento deciden escribir en las piedras los riesgos más grandes que ven con las tareas en curso, haciendo el espacio de trabajo informativo.

Para hacer más explícitas las necesidades de avance, Pocholo pide a cada uno que se autoevalúen en algunos conocimientos básicos tales como hacer cuerdas y herramientas, cortar árboles, pescar o cocinar.

	Sin conocimientos	Básicos	Intermedios	Avanzados
Hacer cuerdas	Ana, Luis	Juan, Inés		
Hacer herramientas		Luis, Juan, Inés	Ana	
Cortar árboles		Ana, Luis, Ines	Juán	
Pescar	Juan, Inés, Luis			
Cocinar	Luis		Juán, Ana	Inés

(Imagen de CardboardIT de tabla con columnas indicando el nivel de conocimiento y filas con disciplinas, en la intersección el nombre de las personas).

De hecho, esto facilita que los siguientes días se propongan talleres específicos y se instruyan unos a otros convirtiéndose en un equipo más multifuncional.

Incluso a Pocholo le empieza a dar un poco de envidia los conocimientos y habilidades que el equipo va adquiriendo desde cero. Al mantenerse alejado del trabajo diario y sólo observar, y «no hacer» con ellos, no adquiere la misma pericia ni forma física.

Desde la distancia piensa que sería capaz de hacer lo mismo, si le dedicase tiempo, y que se pondría en forma también, pero ¿quién haría su trabajo?

Para sentirse bien, e intentar aportar valor, hay veces que Pocholo hace sugerencias. El problema es que en numerosas ocasiones se siente rechazado porque le contestan mal: «¿qué te crees, que no lo hemos intentado?» o «¡tú qué sabrás que no sales de la playa a trabajar!» Curiosamente el rechazo hacia él empieza a unirlos. Esto le hace pensar en la aversión que se está creando hacia los roles de Scrum Master y coach ágil en redes sociales.

Si bien la contribución de Pocholo a la definición del proyecto había sido significativa, era algo ya aparentemente olvidado y la aportación al día a día parecía cada vez más difusa y menos real y apreciada.

Pocholo, consciente de la situación, empezaba a preocuparse de cómo demostrar ese valor aportado y les recordaba que las liturgias cada vez eran más eficientes y complejas. Insistía más en el purismo de las metodologías, añadiendo nuevos términos y dinámicas que el equipo no acababa de encajar.

En los primeros días no cundía demasiado el trabajo, apenas habían podido construir herramientas para cortar ramas y se habían ocupado principalmente de los coros, de las tareas relacionadas con la supervivencia en la isla. Mejoraban lentamente la forma física, pero tenían demasiadas cosas empezadas y pocas terminadas.

Lo bueno es que han comenzado por aquellas cosas que podrían dar un uso mixto en tierra y en la potencial balsa y se podrían empezar a usar sin llegar al final de Sprint o proyecto: vasijas para el agua, cañas y embudos para pescar, etc.

Pocholo sabe que es normal este grado de avance aunque a Brat le empiezan a entrar las dudas, porque en dos semanas más consumidas no se ha terminado prácticamente nada sobre las historias planificadas, que son las siguientes:

#	Actor	Historias (yo, como + actor, + quiero poder...) Necesidad	Estimación
7	Náufrago	Beber agua almacenada.	2
8	Náufrago	Recoger comida sobre la marcha.	1
6	Náufrago	Comer alimentos almacenados.	2
9	Náufrago	Recoger agua sobre la marcha.	3
1	Náufrago	Subir a la balsa y que flote con todos los aperos.	8

Si hay 5 historias en las que estaban trabajando, que sumaban inicialmente 16 puntos de esfuerzo, la velocidad ha sido 0, ya que según el método si no están 100% terminadas no contabilizaban nada.

Pero claro, decir al responsable, al que va a pagar, al que contrata, que el avance es cero puede ser duro. Por mucho que Pocholo se esfuerza en contar que no se usen métricas falsas o vanidosas, ni siquiera al equipo le gusta que no se ponga en valor el trabajo parcialmente realizado. Incluso se empieza a crear una pequeña competencia entre lo que hace una pareja y la otra, cosa que parece sana, en principio, aunque se tiran algunas «puñaladitas».

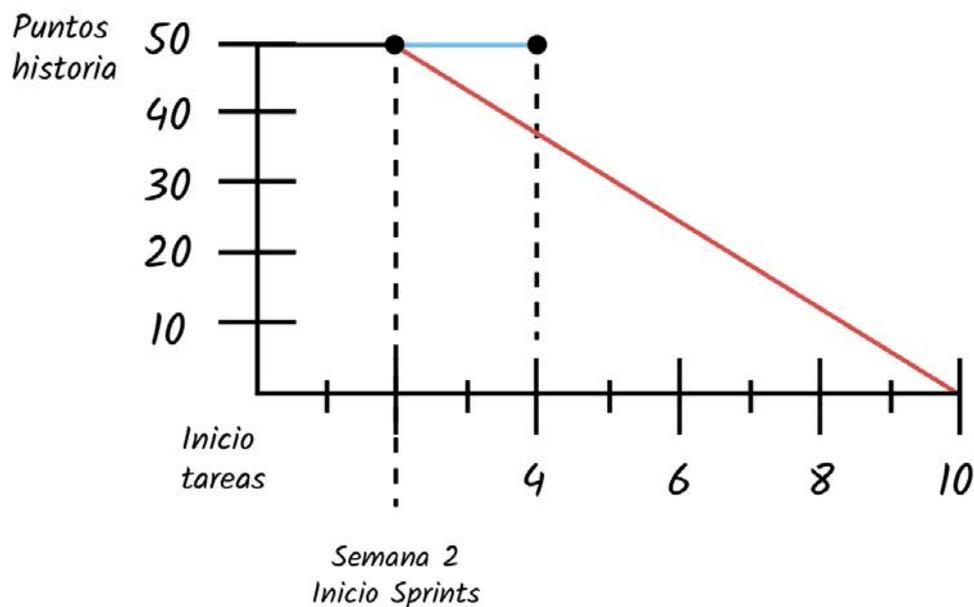
Curiosamente Luis, acostumbrado a competir en videojuegos, al contrario de lo que parecía inicialmente, no quiere perder «ni a las chapas» y está súper animado a trabajar y a resolver los trabajos como si fuera una vídeoaventura.

Pocholo, aprovechando esa grieta para fortalecer esos lazos incipientes, empieza a fomentar juegos creando pequeñas competiciones lúdicas por la noche, ajenas al trabajo diario. Ha supuesto todo un éxito y las parejas se han empezado a compenetrar más. Incluso se han experimentado variaciones de parejas y, con la excusa de ganar los juegos, han comenzado a consolidarse como grupo.

Lo que, para Luis, al principio parecían tonterías ahora le empiezan a gustar, porque habían dado con la tecla que le resuena personalmente: la competición. Pocholo sabe que crear entornos competitivos tiene también sus riesgos porque en algunas organizaciones hasta se entorpecen o dejan de compartir conocimiento solo por ganar, aunque sea un juego.

Aún siendo consciente de que la evolución no es aparentemente remarcable, Pocholo decide introducirles un nuevo concepto: el *burndown chart*, o gráfica donde representar los puntos alcanzados, como herramienta de medida de evolución y predicción de avance del proyecto.

En un eje se podrían pintar los Sprints, en otro se podían representar los puntos de historia pendientes y trazar una línea. Se verían los puntos de historia que tendrían que estar resueltos en cada uno de los ciclos.



(Dibujo de la gráfica del burndown donde se representa en una gráfica el avance 0 en un primer Sprint).

Con esta herramienta intentará que todo el mundo haga el esfuerzo de completar las tareas al 100% si están cerca de la entrega. En su cabeza hay distintas ideas:

- Habría que trabajar a un ritmo sostenible pero intenso. Si no hay presión no hay rendimiento y la gente se duerme.
- Aprovechar la tendencia a autoexplotarse de los equipos para satisfacer previsiones.

De nuevo, empieza a tener dudas en su cabeza. Incluso el equipo deseaba estimar puntos intermedios de completitud de las historias para que «las gráficas representasen mejor la realidad» atendiendo a las peticiones de Brat, cosa que Pocholo no aceptaba.

En cuanto Brat ve la gráfica, se le ocurre que el mejor modo de actuar es un retroplan. El equipo tendrá que cubrir una velocidad mínima de puntos de historia para garantizar que se alcanza la fecha de entrega. Tienen que comprometerse a hacer todas las historias equivalentes a esos puntos.

Han pasado ya casi 4 semanas desde que Pocholo llegó y afirmó que calculaba que en 10 semanas cambiaría el viento, por lo que disponían de 4 ciclos para completar todas las historias y ahora sólo quedaban 3 ciclos más. Un retraso en una fecha supondrá posponer meses el proyecto, con el consiguiente riesgo de perder gran parte de lo avanzado por desgaste de materiales, podredumbre, tormentas o incluso pérdidas de motivación y voluntad o peor todavía, bajas por enfermedades o ataques de animales.

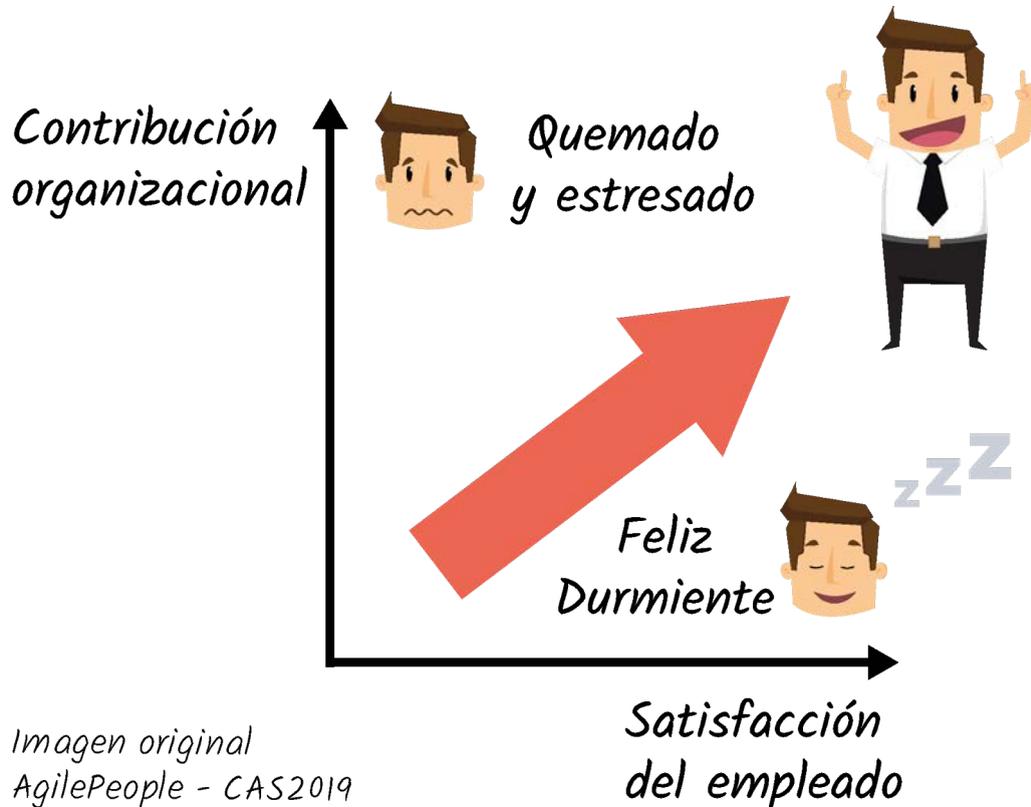
Pocholo repite que la velocidad es una consecuencia, que las estimaciones son ficticias y que el objetivo es trabajar con un ritmo sostenible y ser capaz de entregar el máximo valor parcial y total, creando un producto iterativo e incremental. Que los resultados se verán en dos o tres ciclos.

Pero todo eso a Brat le da igual, dice que es mejor poner el remedio de un modo temprano y que exige como contratista, un esfuerzo adicional ya desde el primer ciclo, si no, no pagará.

Las tensiones de nuevo empiezan a aflorar. Se ve a la legua que los ritmos de todo el mundo no son los mismos. Algunos están enchufadísimos, trabajando más que los demás, superando los ritmos pactados de 8 horas diarias y se empiezan a calentar porque los demás, aun cumpliendo el compromiso de trabajo acordado, tengan una aportación menor.

Pocholo piensa que otra vez están cayendo en el mismo error que en todas las organizaciones: retroplanes basadas en estimaciones numéricas irreales, mitificación de los mejores ejecutores (héroes) y sobreesfuerzos continuos desde la primera

medida, penalizando a los que siguen sus compromisos pactados y comportamientos deficitarios: algunos que estaban felices sin un rendimiento aceptable.



(Dibujo inspirado en agilePeople presentado en la CAS2019 relacionando contribución a la organización y satisfacción del empleado).

Pocholo tiene fe en que dejando las cosas estar, sin sobreesfuerzos y con paz social, ayudando a hacer que los peores ejecutores mejoren su integración y compromiso, las cosas saldrán adelante.

Aun así, Brat insiste todos los días en subir la tensión y dedicación. Exige saber el detalle de evolución de cada tarea (microgestión). Se acercaba personalmente a mirar cómo la gente trabajaba a modo de sombra, cosa que despistaba, cabreaba y retrasaba al equipo. Que esté una persona que no participa en el proyecto activamente preguntado a cada rato sobre el avance de cada tarea los mataba.

Pocholo siempre afirmaba en sus charlas que la retrospectiva era la liturgia fundamental en Scrum y las dinámicas de la última fueron prácticamente las mismas que en la primera porque muchas cosas ya las han hablado por las noches. Los asistentes plantean dejar de hacer cosas que aparentemente no aportan valor, a lo que Pocholo se niega rotundamente castigándose por no haber sido más creativo.

## Segundo Sprint

Al principio del segundo Sprint, la reunión de planificación es corta porque sólo se contempla revisar un par de historias más sobre las existentes del Sprint anterior y para estar seguros de tener elementos disponibles si se completasen los pendientes. La lista con las nuevas historias disponibles es la siguiente:

#	Actor	Historias (yo, como + actor, + quiero poder...) Necesidad	Estimación
7	Náufrago	Beber agua almacenada.	2
8	Náufrago	Recoger comida sobre la marcha.	1
6	Náufrago	Comer alimentos almacenados.	2
9	Náufrago	Recoger agua sobre la marcha.	3
1	Náufrago	Subir a la balsa y que flote con todos los aperos.	8
2	Náufrago	Impulsarme hasta el área de olas.	3
3	Náufrago	Guiar la balsa.	2

En este segundo ciclo, todo el mundo está ahora más concienciado de que el tiempo cunde poco respecto a la consecución del objetivo. Ahora también, sin darse cuenta, han adquirido mejor forma física, mejores habilidades técnicas, ya tienen resueltas herramientas y coros no recurrentes, les daba menos miedo moverse por una isla que conocen mejor (y los animales huyen de ellos) y pueden concentrarse más en las tareas relacionadas con la balsa.

Han entendido bastante bien el concepto de iterativo e incremental y van construyendo elementos utilizables desde momentos tempranos. Construir una pequeña balsa les ayuda a adelantar muchas complicaciones futuras relativas a mareos, pesca sobre la marcha, estabilidad, resistencia, etc.

Aunque las cosas van bien, de vez en cuando el día se tuerce porque hay que ocuparse de alguna tarea no contemplada y poco productiva: por ejemplo, un día encuentran un delfín varado en la playa y hacen un gran esfuerzo por liberarlo, por lo que parte del día se va sin que aportase demasiado. Otro día salen corriendo porque les parece ver un barco en el horizonte y se ponen a recoger leña y avivar el fuego. Resulta ser una ballena. Pocholo sabe que en cualquier trabajo hay distracciones ladronas del tiempo y tareas no planificadas.

La actitud de Pocholo también cambia un poco. En principio pensaba que

aportaría más separado del equipo, ayudando a que ellos tuvieran más claro qué ejecutar y cómo coordinarse pero, con los riesgos que tienen, comienza a preguntarse si se podría dedicar a labores orientadas a la ejecución de las tareas porque la coordinación ya no parece tan necesaria, aunque realice labores de aseguramiento de calidad: revisar que los cordajes son seguros, que no corten árboles que tengan agujeros o con demasiadas ramas habiendo otros cerca. Pero son labores desestructuradas, sin un compromiso real de dedicación.

En su vida anterior, siendo un consultor generalista enfocado a trabajar primero como Scrum Master y luego coach ágil nunca pudo ayudar a los equipos técnicos en ejecución (por falta de conocimientos) salvo con la visualización y persecución de los impedimentos. Tampoco pudo ayudar a revisar la calidad técnica, le quedaba muy lejos. Como mucho contribuía probando lo que otros hacían si ya el cliente se había quejado de alguna funcionalidad concreta.

En algunas organizaciones, perseguir a gente y realizar tareas burocráticas consumió todo su tiempo libre por lo «pegajoso» de las corporaciones. En otras, o bien dedicaba el excedente de tiempo a aprender nuevas dinámicas (y usar a los equipos como conejillos de indias para practicar métodos leídos en Internet y así mantenerse a la última para dar charlas en conferencias) o bien volvía a su oficina si tenía restricciones de dedicación. Incluso algunas veces que no tenía nada que hacer, simplemente no hacía nada.

Ahora se empieza a sentir culpable porque le surgen dudas sobre si el valor aportado en el pasado era el adecuado o tenía demasiado enraizado en sus genes los modelos de dirección clásicos y él no estaba al servicio del equipo sino por encima de él o al servicio de sus propios intereses, tratando de vivir bien, evitar el compromiso y aprender mucho más de lo que realmente necesitaba aplicar para conseguir futuros clientes.

Cuando había tenido la oportunidad de influenciar en la organización, definir portafolios de proyectos, modelar dependencias, trabajar con los managers (directivos intermedios) clásicos y otros departamentos para formar y divulgar conceptos ágiles, gestionar la demanda o influir cross-áreas, era consciente que había transferido mucho valor.

Pero no era así en todas las ocasiones, sobre todo cuando su rol estaba acotado solamente a un equipo. Se empieza a preguntar si no es mejor que los Scrum Master tengan un conocimiento del dominio y la capacidad de asistir a los equipos por sus capacidades técnicas. A lo mejor, hace falta desdoblarse el puesto de coach ágil en dos: uno generalista para ayudar al cambio organizacional, con dedicación esporádica pasada la fase inicial y otro especialista que realmente tuviera un gran conocimiento técnico y ayudara en prácticas XP, **alguien que de verdad acompañase a los equipos desde el conocimiento técnico profundo, con capacidad de trabajar como uno más**

**en el día a día.** Bueno, todo eso dará igual si no consigue volver al mundo moderno.

Los días fueron pasando de un modo tranquilo pero intenso. Por la presión continua de Brat, Pocholo decide hablar con él y eliminar esas consultas constantes de avance que tanto molestan a todos y que les obligaba a perder tiempo recenrándose. Sólo pone más empeño en asegurarse de que los distintos equipos verbalicen su plan de trabajo cada mañana antes de empezar, lo que le parece una buena forma de autoprogramación sin aumentar la presión pero sí el foco.

Las reuniones diarias de las 12 también se degradaron un poco porque la gente las habían mecanizado como una obligación. Sólo cuando les pregunta cuál era realmente el propósito de esas reuniones, lo empiezan a entender. Son reuniones de sincronización, de pulso para mantener el ritmo, algo que entiende cualquiera que toque un instrumento.

Al final del periodo, la evolución de las historias sigue siendo menor de la inicialmente prevista por la pendiente de la gráfica de burndown o por el retroplan de Brat (que es básicamente lo mismo). La historia más gorda todavía se sigue resistiendo.

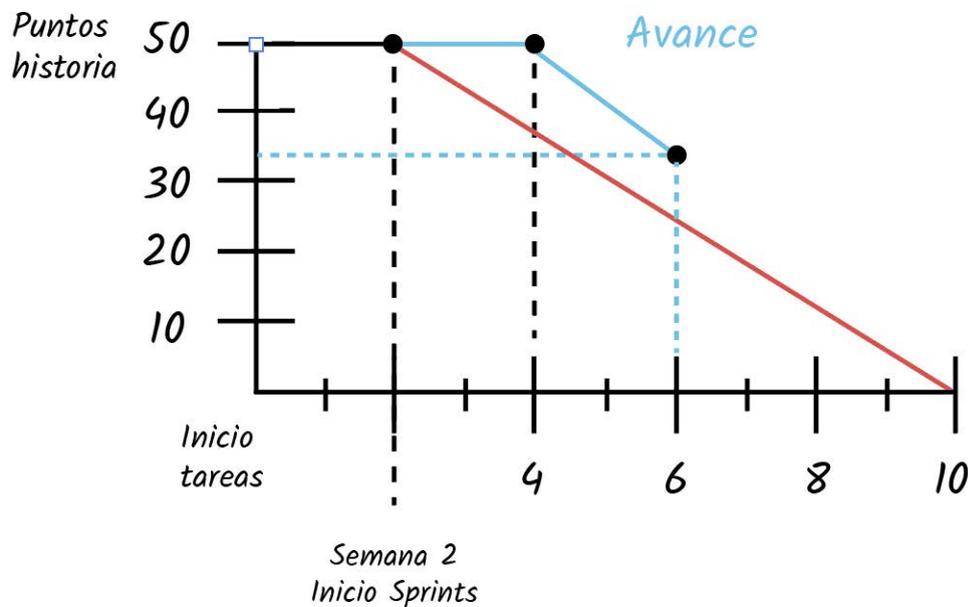
Pocholo constantemente recuerda que dividir las historias en Sprints no es un contrato. Explica que es una referencia seguramente falsa. De poco le vale porque entender estos conceptos cuesta. También le dice a Brat que no se preocupe, que el ritmo crecerá y que tampoco está claro que el plazo sea el marcado.

En la siguiente tabla podemos ver el estado de las historias definidas de ese Sprint y destacamos la eterna pendiente.

#	Actor	Historias (yo, como + actor, + quiero poder...) Necesidad	Estimación
7	Náufrago	Beber agua almacenada.	2
8	Náufrago	Recoger comida sobre la marcha.	1
6	Náufrago	Comer alimentos almacenados.	2
9	Náufrago	recoger agua sobre la marcha.	3
1	Náufrago	Subir a la balsa y que flote con todos los aperos.	8
2	Náufrago	Impulsarme hasta el área de olas.	3
3	Náufrago	Guiar la balsa.	2

Al actualizar las gráficas de evolución Brat propone que posiblemente no se estén tomando el trabajo con todo el interés que deberían porque no tienen la motivación o presión suficiente.

Para él, fallar una estimación o no recuperar el trabajo atrasado no es una opción. Pide un plan de contingencia. Trata de imponer más horas de trabajo a un equipo que empieza a notar ya el cansancio de un entorno de alta presión. Además, están cada vez más enfadados y desmotivados porque piensan que «los demás» presionan, pero podrían aportar más.



(Dibujo de la gráfica del burn-down donde se representa en una gráfica el avance reducido del segundo Sprint).

Aunque todo el mundo lo piensa, nadie se atreve a decir que Brat podría hacer tareas: irían más rápido y no sería un ente ajeno al proyecto. De ese modo, nunca diría «el equipo va lento», porque el equipo sería él también.

Brat exige a Pocholo que en vez de hacer el control sobre las historias, se haga sobre las tareas y que quiere diariamente volver a la gestión detallada y a un reporte del tiempo dedicado por cada persona y avance de estas. También exige que tiren por el «camino de en medio» y que se dejen de tantas tonterías de calidad, que parece que entorpecen el avance.

Pocholo ahora tiene un dilema: ser complaciente con su principal *stakeholder* (persona interesada) o ser fiel al método sabiendo que la gente está trabajando bien y que aumentar la presión y descuidar la calidad sólo puede provocar accidentes y problemas en el producto entregado. Al final, decide ser impreciso y contestar: «déjalo en mis manos». Le parece lo suficientemente indeterminado para satisfacer las necesidades de todo el mundo. Tiene éxito ganando tiempo.

Hay algo que no le parece mala idea, aparte de participar él mismo en tareas, y es

apuntar el tiempo diario que ha dedicado cada persona en cada tarea. De ese modo espera poder **tomar decisiones con datos**. Si se están dedicando demasiadas horas a cosas, tareas de historias poco prioritarias, sobrediseños o labores enquistadas, es muy posible que ayude a replantearlas, solicitar o aportar ayuda y remodelar ideas.

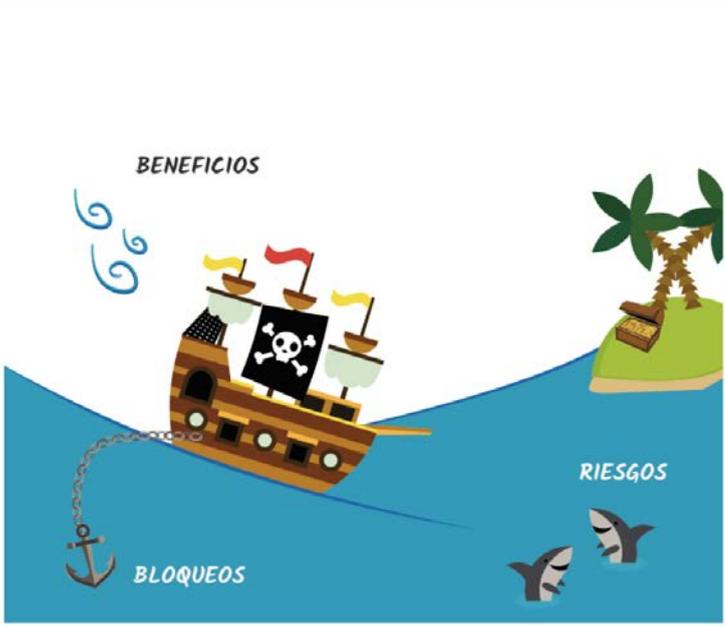
Pocholo empieza a pedir al final del día que cada miembro del equipo les trate de desglosar su dedicación, **el tiempo de uso**. Al principio, cae la idea mal pero como él también contribuye más a la ejecución no crea demasiados problemas. Incluso alguien pregunta: «¿hay un código de proyecto para esta tarea?», haciendo burla a lo que pasa en algunas empresas. Más tarde, cuando las conversaciones se vuelven prácticas al aportar ideas sobre cómo simplificar problemas, se termina convirtiendo en un ritual útil. Esto no resta conflictos al equipo porque para algunos el concepto de la calidad se lleva al extremo y para otros no es una prioridad.

Para la retrospectiva elige la técnica de barco, muy apropiada para este escenario, donde se representan: objetivo, fortalezas, debilidades y amenazas.

**Retrospectivas - El Barco (Sailboat)** autentia

DESCRIPCIÓN
Esta es una técnica muy divertida para reflexionar sobre oportunidades, riesgos y problemas que ha habido en el sprint.
Es muy flexible ya que permite meter nuevos elementos en la dinámica según las necesidades identificadas.

MATERIALES
<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 Pizarra</li><li>• 1 Rotulador por participante</li><li>• Post-it a ser posible de colores diferentes</li></ul>



(Dibujo de ficha de retrospectiva del barco).

La idea es no centrarse sólo en las cosas malas y hablar también de las buenas. Tampoco desea repetir el modelo anterior para obligar a pensar bajo otro patrón. El equipo ya parece que tiene cinco personas.

## Tercer Sprint

Al principio del tercer Sprint las cosas ya van mucho más rodadas. Haciendo números, se ponen como objetivo añadir 6 historias más al objetivo del Sprint, más las labores pendientes de la historia más gorda sin completar.

En la siguiente tabla podemos ver la lista de las siguientes historias a desarrollar y la que ha quedado pendiente (impulsarme con el viento).

Náufrago	Hacer señales a un barco.	1
Náufrago	Impulsarme con el viento.	5
Náufrago	Orientarme.	1
Náufrago	Subir a la balsa si me caigo.	1
Náufrago	Hacer pequeñas reparaciones.	1
Náufrago	Dormir cómodamente.	3

Ya todo el mundo conoce las dinámicas y, aunque se producen algunos pequeños desajustes, los problemas no son significativos. En este caso, Pocholo decide invertir el control de la situación, haciéndose más prescindible todavía, proponiendo al equipo que verbalice su entendimiento de la metodología. Se le ocurre lo siguiente:

- Previo a la reunión de planificación, les dice que definan claramente el concepto de *ready* (lo detallado de la historia) y *done* (criterios de aceptación técnicos) de cada historia y que se autoevalúen antes de terminar. Ese día se conceden un poco más de tiempo a la hora de realizar el trabajo.
- En la reunión diaria, les dice el primer día que hagan un check-list de cómo se hace una buena sesión. No les cuesta nada definir los puntos. Posteriormente es un buen guión para condicionar la reunión: limitar el tiempo, hablar de problemas y no de soluciones, un alto estado de energía, apuntar siempre a una tarea definida, no acaparar la reunión, no convertirla en un reporte, etc.
- En las sesiones de refinamiento, para preparar las siguientes historias, les pide ser diligentes y analizar cómo se podrían hacer más cortas. No convertirlo en un ritual vacío.
- En la reunión de final de Sprint donde mostrar el incremento, les pide llevar la secuencia de pruebas pensada y practicada. Valdrá como entrenamiento para el despliegue final.
- En la retrospectiva les pone un ejemplo de otro modelo y les guía para no hacerla monótona y pensar los posibles problemas desde otra perspectiva.

## Daily



## UTILIZACIÓN

- Duración máxima: **15 min.**
- Se realiza todos los días a la **misma hora** y en el **mismo sitio**.
- Se realiza **de pie** frente al **panel** y este **se actualiza** antes o durante la sesión.
- Cada miembro** del equipo es **responsable** de asistir **a tiempo** y la daily comienza a la hora **sin esperar** por nadie.
- Existe un **Definition of Done** (DoD) y el equipo lo conoce al momento de mover sus tarjetas en el panel.
- Todos los miembros del equipo conocen el **Objetivo del Sprint** y lo tienen presente durante la daily.
- Basados en éste Objetivo de Sprint, cada miembro del equipo comunica: lo que **ha hecho** desde la última daily, lo que **va a hacer** hasta la siguiente y los **impedimentos** que está teniendo.
- Cada miembro del equipo participa brevemente y el resto del equipo respeta éste **turno de palabra**.
- Las propuestas para solucionar los **impedimentos** o problemas se tratan **después de la daily** y no durante la misma, en una sesión externa, de foro reducido, con sólo los **involucrados directos** (post-daily).
- No existe un líder** de la sesión, cada miembro del equipo se comunica con todo el equipo abiertamente sin necesidad de hacer un reporte.
- Cada miembro del equipo conoce **lo que están haciendo sus compañeros**.

(Imagen de ficha mostrando check-list de una buena daily).

Dada la aparente buena situación y la capacidad técnica adquirida, Pocholo propone la opción de **contraer equipos** a un miembro y que ellos valoren cuándo trabajarán en parejas o de un modo más autónomo, en base a su propio criterio.

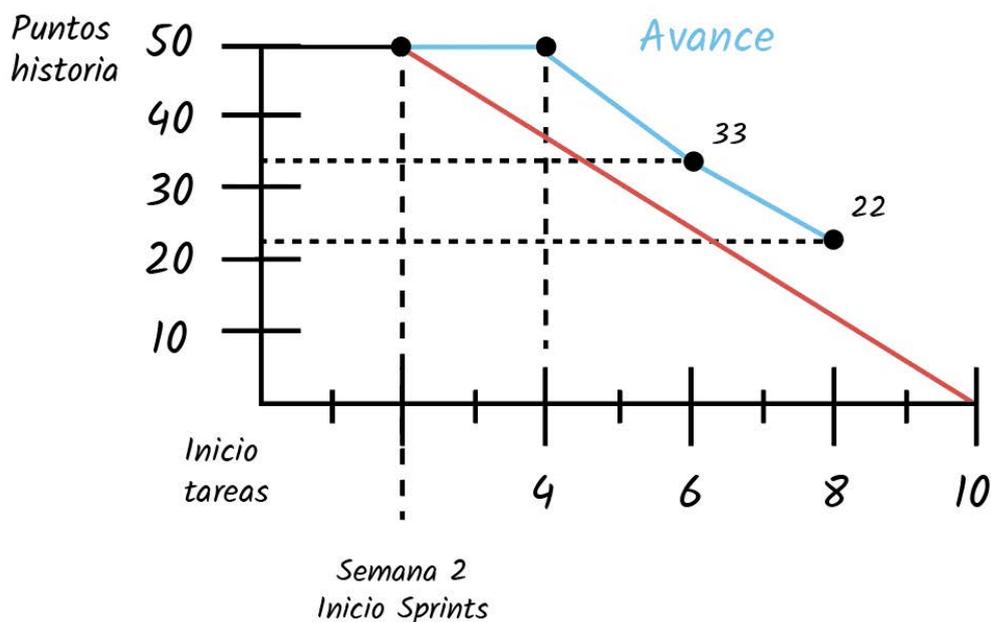
Pocholo trata de convencer a Brat de que es parte del equipo y que, igual que ha empezado a hacer él, podrían ponerse al servicio de las necesidades del proyecto en vez de a las suyas. A Brat inicialmente no le apetece demasiado pero entra en el juego de un modo natural, asistiendo a algunos que veía solos y en dificultades. El rendimiento global del equipo es mucho mayor porque ahora son más y de golpe habían desaparecido las necesidades de reporte de avance y además, al contribuir todos, ya no hay que dar explicaciones a nadie de fuera.

El resultado del Sprint es mucho más satisfactorio porque se completan gran parte de las historias previstas, aunque no todas. Tampoco se ha recuperado el tiempo retrasado según el aparente retroplan. Adicionalmente a completar la balsa (8 puntos), se completan las siguientes historias (en negrita).

Náufrago	<b>Hacer señales a un barco.</b>	<b>1</b>
Náufrago	Impulsarme con el viento.	5

Náufrago	Orientarme.	1
Náufrago	Subir a la balsa si me caigo.	1
Náufrago	Hacer pequeñas reparaciones.	1
Náufrago	Dormir cómodamente.	3

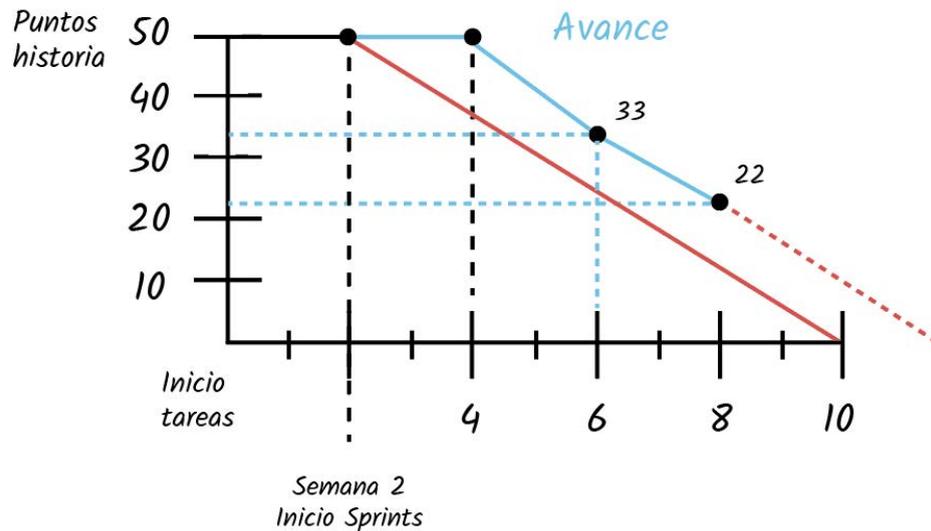
El resto de las tareas están empezadas pero no terminadas. Esto ya no provoca recriminación de nadie porque no están por un lado el PO y por otro el equipo, como semanas antes. Ya no hay nadie a quien culpabilizar.



(Dibujo de la gráfica del burn-down donde se representa en una gráfica el avance reducido del tercer Sprint).

## Cuarto Sprint y estado de emergencia.

El arranque del cuarto Sprint ya va bordado. Proyectando las gráficas de evolución (burn-down) se plantea que en la semana 12 sea posible llegar al objetivo completo. De un modo natural, desaparece la presión sobre la microgestión del equipo por la complicidad de todos.



(Dibujo de la gráfica del burn-down donde se representa la proyección de necesitar 12 semanas aproximadamente).

Al final de la primera semana, cuando parece que todo ya va bastante bien, surge la primera señal de aviso importante: el banderín que indica la dirección del viento, empieza a dar bandazos, cosa que no ha pasado hasta el momento. Se nota por la temperatura y humedad que algo está cambiando.

Aunque inicialmente pensaban que tendrían de 10 a 12 semanas para salir, en la número 9 se ha presentado el gran dilema: dejar pasar la oportunidad o apostar todo al rojo (de la sangre), acelerar el trabajo, salir más precariamente y arriesgarse.

No saben hasta qué punto la creencia de Pocholo es correcta o incorrecta pero la dan por válida: ¡hay que marcharse ya! Es clave salir justo en la transición del viento porque primero les ayudará a salir de la isla, salvando las olas y cuando cambie, les ayudará a acercarse al continente.

Ahora, como un equipo tendrán que preguntarse qué hacer. La primera decisión importante será si lo tienen que decidir por consenso o por mayoría. Luego, ver si existe la opción de que alguien se quiera quedar en la isla.

Pocholo les recuerda que lo que no tienen que hacer es entrar en pánico y abandonar los métodos de trabajo. Tal vez ahora, que ya están madurando como equipo, puedan utilizar otro método un poquito diferente. Pero seguirá habiendo un PO y un coach ágil.

Curiosamente ahora todos se empiezan a sentir más como una familia y no hay nada que discutir. Deciden dar un empujón al proyecto a mínimos, ¡ya tendrán tiempo de descansar cuando están en alta mar!, dejando las horas pasar sin mucho que hacer y tratando de ahorrar energías.

A Pocholo le empiezan a surgir de nuevo muchas dudas. Siempre ha defendido que los esfuerzos son contraproducentes para la moral del equipo y que en la empresa es obligatorio respetar las normas de seguridad y la jornada (40 horas semanales), abogando siempre porque no se puede trabajar más de la cuenta pero, ahora él mismo ha manipulado, asumido por bueno un ritmo insostenible: se va a autoexplotar y a asumir riesgos proponiendo lanzar un producto antes de la cuenta, sin todas las características.

En los proyectos en los que habitualmente trabajaba, salir unas semanas antes o después, desde la perspectiva del equipo del que él estaba cerca, nunca había sido una cuestión de vida o muerte como el rescate. El problema es que a algunos directivos sí les parecían los plazos asuntos de vida o muerte por la ventana de oportunidad, como su ventana para aprovechar el viento. Recuerda una frase de un proyecto relacionado con una cadena de floristerías: el día de los enamorados no se puede mover, hay que salir sí o sí, porque se jugaban el 60% de las ventas del año.

Su cabeza está a punto de estallar porque le empiezan a surgir dudas y le vienen a la cabeza reflexiones complejas:

- Recuerda una frase que dice que «los emprendedores hacen lo que nadie quiere hacer por un tiempo y luego viven como nadie puede vivir». Solo los vocacionales o los pragmáticos altamente incentivados (acciones u opciones sobre acciones, buenos salarios o sentimiento de utilidad superior) pueden estar dispuestos a hacer esfuerzos voluntarios ingentes. Por tanto, dudaba de que la revolución digital y la implantación masiva de metodologías ágiles en grandes corporaciones tuviera un efecto revolucionario, porque no habría suficientes vocacionales o incentivos, simplemente podría ser un revulsivo para vencer parte del inmovilismo.
- La mayoría de las revoluciones se desarrollarían en núcleos pequeños autoorganizados y sobre estimulados, apartados de la burocracia y ritmo corporativo general. O bien *startups* con hambre y recursos suficientes o bien en escisiones de empresas con iniciativas de intraemprendimiento se podrían realizar verdaderas transformaciones.
- La industrialización del agilismo en grandes corporaciones, sin crear condiciones favorables, probablemente sería de implantación lenta y crearía olas de frustración por los resultados obtenidos tan limitados. Mejoraría las prácticas mayoritarias, pero sólo algunos departamentos realmente brillarían, empujados por la pasión de unos pocos.

Volviendo al día a día del proyecto, a partir de ese momento lo más difícil era definir qué es lo mínimo que tendrían que llevar y posiblemente deberían asumir riesgos razonables. Los no contemplados siempre van a existir porque nadie los conocía.

Aunque curiosamente, Inés confiesa una cosa: se sentía muy bien en la isla, les ayudará en todos los esfuerzos posibles pero ella no va a ir en la balsa. Esperaría a que los rescatasen y luego mandasen a alguien a por ella. No les ha confesado en un principio la fobia que ha cogido al mar. De repente, todos repasan mentalmente y se dan cuenta de que siempre ha evitado todas las labores que incluyeran hasta mojarse los pies.

Confiando en que a última hora cambie de opinión, deciden abandonar los fundamentos del framework Scrum y trabajar en base a un nuevo panel que Pocholo llama **Kanban**.

Básicamente consiste en una lista de tareas prioritarias. Una lista de mínimos. Lo que harán será utilizar un panel donde definir tareas ordenadas, en función de su estado: definidas, en curso con dos subcolumnas simplemente con «emoticonos» alegre y triste indicando cómo iban las tareas, y terminadas. Han entrado en modo de emergencia total pero necesitan algo de orden y no perder los **radiadores de información**.

Un nuevo plan requiere un nuevo estudio de riesgos. Ahora la prioridad es llevar elementos de más en la barca para compensar la **deuda técnica adquirida**, aquellos elementos de los que deliberadamente han prescindido, incluidas pruebas que en un principio tenían tan claras para garantizar la calidad.

Construir material para hacer reparaciones sobre la marcha será fundamental.

## **El día que se van**

Sorprendentemente, 4 días más tarde salen en dirección a alta mar con el viento favorable.

Inés finalmente decide quedarse en la isla. Las lágrimas de todos son de sangre pero respetan su decisión. Tal vez nunca la vuelvan a ver, incluso si los rescatasen, porque no tienen demasiadas referencias sobre la isla.

Deciden grabar en la balsa un esquema de la isla, confiando que desde Google Earth serán capaces de encontrarla con paciencia. También escriben que se han dejado a uno por si alguien encuentra la balsa y no a ellos.

Nunca sabrán si es una falsa percepción, si todavía hubieran tenido tiempo para hacer más cosas o si es su última oportunidad. Desde luego, pocos días después flotaban rumbo al supuesto continente con un viento de nuevo favorable, contrario al que les ayudó a salvar la isla, por lo que parecía que no se habían equivocado

demasiado en las teorías.

Algo que también tienen claro es que si se hubieran conocido antes, o si encallaran en otra isla por el camino, tendrían mucho más claro lo que hacer y cómo: el dejarse de tontería iniciales y abogar por una productividad mayor que les concede la experiencia y su consolidación como equipo.

Pocholo recuerda lo mucho que insistía en sus anteriores organizaciones para que fueran los **equipos estables** y generar dinámicas que los unieran más, cosas que a muchos les parecían chorradas. También lo importante que había sido romper las barreras entre el PO y los ejecutores y que todos fueran un equipo donde no hubiera pie para culpas.

Pasados los días empiezan a pagar las deudas técnicas, teniendo que hacer pequeñas reparaciones sobre la marcha, perdiendo agua y víveres por el camino al no haber podido validar las teorías con las pruebas correctas.

Cosas tontas como las conchas para entretenerse ganan una importancia fundamental en las interminables horas de aburrimiento y descubren otras historias que se han dejado y nunca se les hubiera ocurrido pensar, que les hubiera hecho la vida bastante más fácil, porque no todo se podía prever.

Pocholo también reflexionaba sobre cómo ha tratado de explicar e imponer Scrum y Kanban, aunque no haya sido extremadamente riguroso. Le dolía pensar que había dedicado mucho esfuerzo a la metodología y se había involucrado poco en la ejecución, perdiendo todos unos días iniciales muy valiosos.

También piensa sobre los entornos de emergencia y, que si no hubieran usado Scrum probablemente no habrían alcanzado el punto de confianza y compenetración para poder acercarse a un método Kanban, que está lejos de lo que han aplicado.

Tendrá que revisar parte de sus convicciones respecto a lo que es entregar valor por parte de un Scrum Master y coach ágil.

## **El rescate final**

Después de muchos días en alta mar se produce el evento esperado, apareció un barco de carga de contenedores.

Con la desesperación y ansiedad normal, todos se ponen a hacer ruido, señales, abrazarse y saltar. Juan incluso decide prender parte del material de reparación para mejorar su visibilidad. Aunque cuesta encenderlo por la humedad, el humo blanco

se hace visible a kilómetros.

De pronto, de un lateral del barco aparece una lancha que va directamente a por nuestros naufragos, con lo cual el proyecto parece haber terminado como un gran éxito.

El único problema es que el barco es de unos traficantes de armas. Al ver a Brat y reconocerle, piensan que van a aparecer en todos los medios de comunicación del mundo y su negocio ilegal se les va a terminar. Deciden que es mejor idea lanzar un disparo con un lanzagranadas para destruir la balsa y quitarse el problema de un solo golpe.

FIN (sí, sí, no me mires con esa cara).

Buen desarrollo de equipo, buena voluntad, buena metodología, buen viento, pero mal resultado. El azar también cuenta. Si hubieran salido antes o después podría haber pasado cualquier otra cosa pero en la vida real no se puede hacer "historia ficción". Si eliges un camino y no eliges otro, no puedes saber qué hubiera pasado de otro modo.

## **Agilidad y finales felices**

Si os habíais imaginado que todos los proyectos tienen final feliz es que no habéis entendido algunas cosas.

Podríamos haber fracasado decenas de veces por multitud de cosas: una tormenta en mitad del trayecto, haber estimado mal las olas y la voracidad de los tiburones en la maniobra de salida, un ataque de un animal gigante, una intoxicación por comer un pescado indebido, que un barco no nos viera y se chocase con la balsa, un conflicto entre los naufragos con asesinatos de por medio, entrar en un vórtice de corrientes y quedar aislados permanentemente en círculos (como el océano de plásticos), etc.

Podemos definir bien un proyecto, ejecutarlo con cabeza y adaptarnos sobre la marcha pero eso no garantiza el éxito final. Garantiza que hemos trabajado en mejores condiciones que habitualmente, pero los negocios dependen de muchas más variables que una buena ejecución.

Incluso si abandonamos ya el ejemplo y nos vamos a un escenario real, correlacionar la implantación de metodologías ágiles y el éxito de un negocio es un error. No es determinante para el éxito o el fracaso.

Desde luego, parece que gobernaremos mejor la táctica y aprenderemos más por el camino, pero hay muchos más factores en juego.

Alguien podría decir que esta conclusión es muy conveniente por lo que tendremos que hablar un poco más de ello.

## Test de agilidad

Bueno, un cuento es un cuento y este puede dar lugar a buenas conversaciones. Ahora podríamos preguntarnos si las metodologías ágiles se pueden aplicar a otras cosas que no sean únicamente construir software. En principio, este ejemplo no parece malo para demostrar que es posible.

También podemos ver en el relato que el coach ágil tiene sus sesgos, taras e intereses, que no son seres de luz. Es más, es bastante posible que no tengan autoconsciencia de muchas de las cosas que le hemos apuntado. Parece razonable que, sin juicios de pares, con sólo un experto o sólo una empresa polarizada asistiendo al cambio, las cosas se pueden ir un poco de las manos.

Si hacemos el mismo test para contrastar con lo que dicen las metodologías ágiles, podremos hacernos preguntas interesantes y darnos cuenta de que todavía no estamos dando a la tecla adecuada y podríamos hacer más cosas para acercarnos a los conceptos ágiles utilizados como referencia:

- **Satisfacción del usuario:** buena. Durante la construcción, si consideramos al usuario como a Brat, se le percibía contento a medida que pasaba el tiempo, sobre todo cuanto más involucrado estaba. Mucho no habrá quedado al final porque le han disparado.
- **Aceptamos cambios:** satisfactorio. El entorno era de incertidumbre y adaptarse a la realidad era vital.
- **Entrega frecuente:** bastante bien, construyendo iterativa e incrementalmente elementos utilizables en el día a día.
- **Negocio y ejecutores juntos:** esto regular al principio, porque Brat voluntariamente se había mantenido apartado del equipo. Bien al madurar.
- **Personas motivadas:** bien. Han evolucionado sobre la marcha.
- **Conversaciones cara a cara:** esto ha mejorado también con el tiempo.
- **Producto funcionando:** desde luego que en este caso es indiscutible con balsas parciales y uso de elementos prelanzamiento, como vasijas.
- **Ritmo sostenible:** quizá, demasiado sostenible, porque para una situación de emergencia han vivido tal vez muy cómodos y casi pierden «la marea».
- **Excelencia técnica:** bien cuidada desde el principio y sacrificada al final, pero

con conciencia de ello (deuda técnica bien entendida).

- **Sencillez:** sin duda.
- **Arquitectura y diseños emergen:** cierto por la naturaleza del problema.
- **El equipo reflexiona:** sin duda las retrospectivas parecen aportar valor.

Y repetimos el test con los valores de Lean podemos verificar otros puntos:

1. **Satisfacción del cliente sobre intereses internos de la compañía:** bueno, vemos que no siempre ni Brat ni el coach ágil han pensado en el todo, pero han evolucionado.
2. **Se toman decisiones en base a hechos:** efectivamente.
3. **Los problemas son oportunidades de aprendizaje, no ocasiones para culpabilizar:** bueno, parece mejorable.
4. **Tiempos de entrega cortos son preferibles a los largos:** OK.
5. **Trabajo en equipo por encima de superhéroes individuales:** vemos que esto depende de las personas y lo hemos sufrido.
6. **Corregir los problemas en el momento sobre trabajar primero y corregir después:** lo hemos gestionado bastante bien con medidas de aseguramiento de calidad.
7. **Mejora continua sobre estabilidad procedimental:** diría que mitad y mitad. El propio coach ha forzado mucho prácticas metodológicas y refinamientos de estas para sentirse útil.
8. **Entendimiento detallado del trabajo sobre visión general:** bastante bien, sobre todo cuando todos han bajado al proyecto.
9. **Capacitación y mejora sobre órdenes y control (command and control):** parece que mejorable.
10. **Ideas de mejora de los empleados sobre inversiones centralizadas:** sin duda bien, en las cenas, aunque no hemos incidido mucho.
11. **Hacer el trabajo de las personas más fácil:** tal vez el modelo ha sido demasiado paternalista.

Ahora incluso podríamos hablar hasta de principios de XP, tratando de forzar un poco la máquina. No os quedéis con el ejemplo, quedaos con la idea de si los equipos se paran a reflexionar sobre una base común:

1. **Sentarse juntos en el mismo espacio:** ha ayudado.
2. **Equipo completo/multifuncional:** se ha desarrollado.
3. **Espacio de trabajo informativo:** se ha intentado con paneles de riesgos y tareas.
4. **Trabajo enérgico/sostenible:** habría que ver si «demasiado sostenible».
5. **Trabajo por parejas:** OK.
6. **Historias para definir problemas:** OK.
7. **Ciclo semanal:** se trabajaba en ciclos cortos, semanales al final.
8. **Ciclo trimestral:** había una visión en un periodo táctico.
9. **Colchones/holgura, que se puedan caer cosas:** sí, con historias opcionales, solo hay que ver las historias de baja prioridad.

10. **Construcción en 10 minutos:** puede no aplicarse.
11. **Integración continua:** tampoco se aplica.
12. **Primero definir cómo vamos a probar/usar:** esto sí.
13. **Diseño incremental:** efectivamente.
14. **Involucración real del cliente:** lo hemos conseguido.
15. **Despliegue incremental:** también.
16. **Continuidad del equipo:** no ha habido opción.
17. **Contraer equipos, manteniendo carga a medida que aumenta productividad:** también lo hemos practicado.
18. **Análisis de causas base:** no hemos insistido, pero parece que sí.
19. **Tangibles compartidos:** todo el mundo trabaja en la misma balsa y compartiendo conocimiento.
20. **Tangibles y pruebas:** desde el principio se modela el sistema con pruebas.
21. **Base de trabajo única:** podemos decir lo mismo.
22. **Despliegue diario:** tal vez esto ya muy forzado.
23. **Negociación de alcance de contratos:** era tan generosa la cantidad que cualquier esfuerzo parece cubierto.
24. **Pago por uso del tiempo de los equipos:** se ha reflexionado sobre ello, imputando a qué se dedicaba el esfuerzo para detectar desviaciones.

Podemos comprobar fácilmente que las cosas no son siempre perfectas.

Espero que este ejemplo os haya valido para reflexionar sobre lo difícil que es llevar a la realidad prácticas, principios y valores. También sobre lo fácil que es, en caso de desviaciones de modelos de productividad malentendidos, cargarse todo.

Otra reflexión importante podría ser el modelo de aplicación de metodologías ágiles a las organizaciones y su poder transformador, como catalizador del cambio para hacerlas competitivas con *startups* que, a priori, se desarrollan en torno a equipos más cohesionados y ambiciosos.

## Escalado de metodologías ágiles en la empresa

Hasta ahora habréis visto que he tratado de aplicar los conceptos ágiles a pequeños grupos.

Imaginad que queremos ahora aplicar estos mismos conceptos a proyectos donde hay muchos equipos: cientos o miles de personas. O a toda una gran organización. ¿Si en la isla hubiera que construir un barco para 50 personas se podría gestionar igual? ¿O una pirámide?

Y esto, ¿cómo se hace en base a parámetros ágiles? Entonces se habla de modelos de escalado ágil. Podréis encontrar algunos modelos o frameworks como *Scrum at Scale*, *Nexus*, *LeSS*, el modelo *Spotify*, *SAFe* y algunos más.

No voy a contar nada de ellos. Ya se me ha ido de las manos este libro y, además, tampoco es de las cosas que más me interesan porque como he dicho, la actividad principal de mi empresa táctica: es construir software de calidad y, como mucho, ayudar a organizar a otros departamentos para que contribuyan en el modelo que nos afecta.

Solamente voy a comentar una cosa que parece de sentido común: ¿cómo vamos a escalar un modelo ágil si no somos capaces de hacerlo medio bien en un equipo o departamento? ¿Cómo vas a esperar un modelo de madurez en la organización superior que el modelo de madurez o formación de sus directivos? De eso va este libro, de empezar por las buenas bases. Con buenos mimbres harás buenos cestos.

# **Capítulo 7 - ¿Y quién ayuda en todo esto? ¿Qué puede aportar un coach ágil?**

# Alguien tiene que ayudar en todo esto

Si has llegado hasta aquí, y te has recuperado del final de la balsa (¿ha sido gracioso verdad?!), habrás entendido que las metodologías ágiles son amplias y puede resultar confusa y oscura su aplicación.

En los departamentos de desarrollo informático es evidente que la aplicación de los valores y principios del manifiesto ágil de desarrollo de software junto a XP pueden proporcionar un gran valor inmediato a la hora de mejorar la calidad, velocidad de entrega, acercamiento entre áreas y comunicación a todos los niveles.

Complementariamente, los paneles y el método Kanban, junto con XP, también se pueden aplicar a necesidades más reactivas de equipos técnicos, como áreas de soporte o incidencias con ciclos continuos y cortos de entrega.

En otros departamentos no técnicos y dirección hemos visto que pueden ser muy útiles los principios de Lean, la gestión visual y los paneles Kanban (y el método Kanban).

Si además revisamos los principios y valores, y no solamente las prácticas, es posible que se creen dinámicas sanas a todos los niveles.

No os sorprenda que las organizaciones quieran escalar ese modelo, localizado inicialmente en proyectos o departamentos técnicos, a toda la organización, y que otros departamentos quieran usarlo localmente ajenos a tecnología, e incluso ajenos al escalado.

La realidad es que lo que ahora está de moda y se compra como catalizador del cambio son los conceptos de Transformación Digital, *Design Thinking*, metodologías ágiles, *Management 3.0*, organizaciones *Teal*, *Mindfulness*, etc. Esto no es bueno ni malo, sino una realidad y, siguiendo con la psicología positiva, podemos convertir el reclamo de las metodologías ágiles y del coach ágil en una oportunidad para aportar valor a las organizaciones.

Con este planteamiento, los coach ágiles tendrán un montón de trabajo tanto a nivel de proyecto como de departamento o de organización. Tampoco es de extrañar que pronto se vayan de las manos todos estos cambios, que se paguen sueldos de escándalo (gobernados por la ley de la oferta y demanda), que las organizaciones se quieran saltar pasos y que los profesionales del agilismo sobreestimen las capacidades propias.

También será normal que las consultoras empiecen a proporcionar *body-shopping* de perfiles de Scrum Master y coach ágil indiscriminadamente, en una encarnizada competencia de precios, hasta que de tanto apretar y ofrecer, se produzcan disfunciones y quienes proporcionen esos servicios no tengan apenas capacidades. Esto es un ciclo que ya vivimos con muchos otros perfiles y que se repetirá a lo largo de la historia con la siguiente moda.

Por último se empiezan a ver en Internet cuentas troll y profesionales destacando los problemas ágiles o los fracasos de empresas que públicamente presentan sus presuntos progresos en el mundo agile.

A mí me gusta recordar el sesgo de representatividad: si a una empresa la llamas para arreglar software de gente chapucera, esa empresa podría pensar que todos los desarrolladores son unos chapuzas. La realidad es que los que lo hacen bien posiblemente no les llame, por lo que no les lleguen a conocer.

Recordad que siempre hay oportunistas. Este tweet de Oscar Muñoz Lozano ([@entropikus](#)) me gustó mucho: *Mi abuelo, poco antes de morir me recordó que hay dos formas de destacar en lo que haces: 1 Trabajando y haciendo visible lo que haces. 2 Criticando negativamente y quitando valor a lo que otros hacen. Una de ellas no aporta nada al resto ni te acerca a ser mejor profesional.*

# Algunos problemas para buscar solucionadores

Centrándonos en lo positivo, siempre habrá buenos profesionales. La obsesión de ese buen profesional debe ser entregar valor real a la organización para la que trabaja, da igual que sea contratado que subcontratado.

Antes de hablar de soluciones y solucionadores (o de agentes catalizadores del cambio) creo que es más importante hablar de problemas reales. Os propongo algunos escenarios concretos para que veáis lo divertido que suele ser el mundo real (es irónico) y que pueden valernos como ejercicios de reflexión o casos para tener discusiones potentes:

*Caso 1: una empresa tiene un equipo de desarrollo que perciben que entrega software lentamente y de baja calidad. Le introducen un coach ágil, que no han pedido, con la idea de que se aumente la productividad y calidad de la entrega.*

*El coach ágil no tiene perfil técnico. Ayuda inicialmente gobernando la demanda y generando un embudo por donde se pasen todas las peticiones mejor definidas, lo que genera más trabajo a las áreas de negocio solicitante, ya que tienen que escribir mejor las peticiones en una nueva herramienta y no contárselo a un programador que ya sabe de qué va el asunto.*

*Con las reuniones diarias hace que por lo menos se sincronice el equipo un poco mejor. Los usuarios de negocio se cabrean porque antes iban directamente al programador y le cambiaban las prioridades continuamente y ahora ya no pueden y además, trabajan más en las descripciones. Siguen sin querer estar cerca del equipo alegando que tienen otras cosas más importantes que hacer.*

*El coach ágil pronto se da cuenta, ya que sale en las nuevas retrospectivas, de que la capacidad técnica de parte de los miembros es muy baja. Tampoco les preocupa a los peores técnicos, ¡que les formen o lleven a clientes menos exigentes! Algunos desarrolladores asumen gran parte de la carga y arreglan lo que los menos cualificados o celosos por su trabajo ejecutan mal o rompen, con la frustración correspondiente.*

*Cuando el coach ágil pregunta por qué no se forman unos a otros, y empiezan a trabajar en parejas, algunos de los programadores dicen que son*

*de empresas subcontratadas distintas y que lo tienen prohibido por sus propias organizaciones. Además, para que no sea una «cesión ilegal de trabajadores» tienen que estar separadas las personas de cada proveedor con un trabajo asignado.*

*Algunos técnicos más cualificados tampoco perciben que sea su responsabilidad formar a gente, ¡que aprendan en casa! Como han hecho ellos, que les gusta su profesión. Adicionalmente, nadie en la organización quiere bajar la «productividad» que implica sustituir personal, formar o dedicar tiempo a arreglar las miserias que ya tienen en el entorno (refactorizar).*

*La solución que todos esperan es que las subcontratas sustituyan «recursos» por otros más formados, por unas tarifas de saldo y que en un solape corto se traspase el conocimiento del viejo (que lleva años) al nuevo. Con la situación del mercado es imposible esas sustituciones a ese coste histórico.*

*Como el coach no es técnico pronto es desmerecido por los desarrolladores más cualificados que demandan más manos que aporten y menos liturgias.*

Cuando propongo un caso es fácil comprobar que la mayoría de la gente contesta de un modo muy sesgado, en base a su propio perfil, proporcionando soluciones simplistas actuando en una sola dimensión.

En nuestro caso, el coach ágil es ahora el único agente externo disponible para catalizar un cambio. No digo que sea el perfil ideal sólo que ¡es el que hay!

Aparecen preguntas muy interesantes: ¿el que pide sabe siempre qué es lo que necesita?, ¿si el coach ágil cree que el planteamiento no es correcto, creéis que debería actuar o marcharse?, ¿por qué su criterio puede ser mejor que el de la organización que lo contrata? Si quiere ser un agente del cambio real, ¿debe actuar dentro de esa caja ya construida o romperla? Mejor todavía, ¿antes de vender sus servicios no debería tener capacidad de negociación suficiente para conseguir no verse limitado a ninguna caja? ¿Qué base debe tener un coach ágil? ¿Es un rol de un héroe que sabe de todo o es un equipo?

# ¿Qué es un Coach ágil?

Uno de los primeros problemas que nos vamos a encontrar es ¿quién dice qué es un coach ágil?, ¿quién certifica a un coach ágil y cuál es su interpretación?, ¿debemos seguir a [www.icagile.com](http://www.icagile.com), [www.scrumalliance.org](http://www.scrumalliance.org) o a otros?, ¿es necesario que alguien certifique para poder trabajar en esto?, ¿cuáles deberían ser sus capacidades?

Un refrán dice que sólo eres capaz de entender bien un problema cuando puedes contárselo a tu abuela. Veamos si somos capaces de encontrar una explicación medianamente simple a un asunto complejo.

en pocas palabras

## Agile Coaching

Entrenamiento Ágil

Profesional
 Creativo
 Apoyo
 Competente

**DANDY PEOPLE**

**Marco de Competencias de Agile Coaching**

Modificado de la versión original "Agile Coaching Competency Framework" de © Agile Coaching Institute. <http://agilecoachinginstitute.com>

**Enseñando**  
Instruye a otros en conocimientos específicos, habilidades y perspectiva.

**Tutorías**  
Comparte conocimientos, habilidades y perspectivas que favorecen el crecimiento personal y profesional de otra persona.

**Dominio Técnico**  
Experiencia técnica como un experto en la práctica.

**Dominio de la Transformación**  
Experiencia como un catalizador del cambio y desarrollo organizacional.

**Practicante de Agile-Lean**  
Aplica prácticas Ágiles, vive los valores Ágiles. Asume nuevos desafíos con Mentalidad Ágil.

**Entrenamiento Profesional**  
Asociarse con los clientes en un proceso creativo que inspire su potencial personal y profesional (de ICF).

**Sostenedor neutral del proceso**  
que guía a los grupos, a través de procesos que les ayudarán a encontrar soluciones y tomar decisiones.

**Facilitador**  
Experto en innovación y generación de valor a clientes y desarrollo de productos.

**Dominio del Negocio**  
Experto en innovación y generación de valor a clientes y desarrollo de productos.

**Eligiendo la Postura de Entrenamiento**

ver. 1.3

<p><b>Visionario</b> "Este es el futuro y tu puedes llegar allí también" Líder inspirador que comparte historias e ideas de una mañana mejor.</p>	<p><b>Entrenador (Coach)</b> "Lo hiciste bien, puedes agregar esto la próxima vez"</p>	<p><b>Socio</b> "Lo haremos juntos y aprenderemos el uno del otro"</p>
<p><b>Facilitador</b> "Lo harás, yo guiaré el proceso"</p>	<p><b>Profesor</b> "Aquí hay algunos principios y métodos que puedes utilizar para resolver problemas de este tipo"</p>	<p><b>Mentor</b> "Lo haré, puedes observar cómo lo hago para que puedas aprender de mí"</p>
<p><b>Observador Reflexivo</b> "Hazlo, te observaré y diré lo que veo y escucho"</p>	<p><b>Consultor</b> "Contestaré tus preguntas a medida que avanzas"</p>	<p><b>Experto Técnico</b> "Lo haré por tí. Te diré qué hacer"</p>

Responsabilidad del crecimiento de clientes (eje Y) vs Responsabilidad por los resultados del cliente (eje X)

**Niveles de Entrenamiento Ágil**

<b>Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes</li> <li>• Organización</li> <li>• Estructura</li> <li>• Cultura</li> </ul>
<b>Agile Coach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos</li> <li>• Entre equipos</li> <li>• Mandos intermedios</li> </ul>
<b>Facilitador de equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos(s)</li> </ul>
<b>Operacional</b>	

**El grupo de Agile Coaching**

El grupo de Entrenadores Ágiles (Agile Coaches) trabajan individualmente en sus roles dentro de diferentes áreas, pero también juntos forman un equipo que toma responsabilidad organizacional y estratégica de largo plazo hacia la mejora.

LeSS

Departamento de Competencias & Entrenamiento

Scrum@Scale

Scrum of Scrums (SoS)

SAFe

Leon Agile Center of Excellence (LACE)

**Áreas de Entrenamiento Ágil**

En organizaciones ágiles un líder es responsable solo de una área. Ya sea PERSONAS, PRODUCTO, TECNOLOGÍA o PROCESOS. Los Entrenadores Ágiles dirigen el proceso en todas las áreas para mejorar el valor y el flujo continuamente.

**Shu-Ha-Ri - Lean Agile Madurez**

**Shu**

**Siguiendo las reglas**

El estudiante que está comenzando a aprender y practicar desde el libro.

**Ha**

**Romper las reglas**

El practicante que reflexiona sobre los valores y principios ágiles. Puede elegir cuándo usar qué para obtener mejores resultados.

**Ri**

**Es la regla**

El maestro que adapta e inventa prácticas emergentes para nuevos contextos y situaciones.

Infografía creada por: [mia.kolmodin@dandypeople.com](mailto:mia.kolmodin@dandypeople.com)  
 Con la colaboración de: [frank.olson@simcorp.com](mailto:frank.olson@simcorp.com)  
 Agile Coach Empresarial en SimCorp

Adaptación en español:  
 Daniela Palacios  
[daniela@therunproject.com](mailto:daniela@therunproject.com)

Diseño gráfico en: [dandypeople.com/blog](http://dandypeople.com/blog)

(Infografía de Agile Coaching de Dandy People

<https://media.dandypeople.com/2019/06/Agile-Coaching-Spanish.pdf>).

Uno de los recursos más interesantes para ilustrar mi planteamiento sobre las funciones de coach ágil es una infografía de *Dandy People* (que comparten bastantes paneles [aquí](#)) donde se hace referencia a un modelo que podemos encontrar a un artículo firmado por Lyssa Adkins [Developing an Internal Agile Coaching Capability](#) o cómo desarrollar las capacidades internas de coach ágil en una organización dejando

de depender de consultores externos.

Voy a usar este panel y el documento mencionado como base teórica. También voy a definir un mecanismo de resolución de casos y un modelo para explicar que en mi mente, un coach no es un héroe que debe saber de todo sino que «representa algo tan vulgar como un presupuesto económico o una bolsa de horas» porque solamente un equipo formado por al menos 2 o 3 personas, con capacidades y conocimientos complementarios, puede tener la posibilidad de entregar el valor requerido.

Los supuestos de partida interpretando estos documentos son los siguientes:

1. Hay tres niveles de coach ágil en base a su conocimiento y experiencia: **facilitador de equipos** (ayuda a uno o varios equipos usando prácticas), **coach ágil** (opera multiequipo apoyando la entrega coordinada) y **coach ágil empresarial** (expertos en gestión de cambio cultural y liderazgo ágil).
2. Debemos **diferenciar entre conocimiento y competencia** para aplicar ese conocimiento. Pongo el ejemplo de un framework de escalado muy de moda como es SAFe. Obtener una certificación tras asistir a un curso, únicamente demuestra que has adquirido el conocimiento suficiente para obtener la certificación. Sólo unos pocos profesionales habrán tenido el entorno y acompañamiento adicional de un experto real. Aún así habría que ver el éxito del formador en sus aventuras anteriores como consultor (si las ha tenido) y las capacidades del aprendiz.
3. También comenta que al igual que en la medicina **hay especialistas por dominios** de conocimiento: traumatólogos, neurocirujanos u oculistas, en metodologías ágiles se proponen también **3 dominios: técnico, negocio y transformación**. Y que para resolver los problemas de una organización será necesario no un único experto.
4. Habla de **posturas de entrenamiento** donde puedes situar dos ejes: **responsabilidad por los resultados del cliente y responsabilidad del crecimiento del cliente**. Aparecen muchos posibles comportamientos como observador, profesor, facilitador, mentor, socio, etc.

# Método para resolver un caso

Dicho lo anterior, parece que se justifica que cualquier persona, con cualquier nivel de conocimiento, puede ser un coach ágil, haga lo que haga, porque puede ser de un dominio, con un estado de madurez o actuando en una postura diferente. ¡Tal vez este mensaje es demasiado conveniente para el que se dedica a ello!

Para hacer un test de realidad y comprobar lo que una organización necesita, voy a proponer un método simplificado de resolución de problemas para aplicar en el caso 1. Los pasos propuestos podrían ser estos:

- Descomponer un problema grande en una colección de problemas más pequeños.
- Buscar soluciones a cada problema y elegir las opciones favoritas.
- Identificar roles (dominios de conocimiento) capaces de resolver esos problemas.
- Estudiar qué problemas nuevos generan estas soluciones. Esto siempre pasará aunque esto lo dejamos para otra ocasión.

Simplificando, nos puede salir algo tal que así:

Problema	Solución	Experto de dominio y nivel
Negocio percibe a desarrollo lento (no que son lentos como empresa).	Romper las separación entre negocio y tecnología.	<b>Transformacional.</b> A nivel empresa.
La demanda hay que organizarla y priorizarla en base a la entrega de valor.	Proponer uso de OKRs (objetivos y resultados clave) para priorizar acciones, medir el flujo actual, etc.	<b>Negocio</b> , a nivel departamento o empresa.
En el equipo no hay comportamientos de ayuda.	Mejora la cultura del equipo.	Transformacional. A nivel equipo.
El modelo de contratación (o es la excusa) no favorece la creación de equipos autogestionados	Cambio del modelo de contratación.	Negocio, a nivel departamento o empresa.

responsables del todo.		
La calidad técnica no es adecuada.	Establecer medidas de aseguramiento de calidad. Implantar prácticas XP.	<b>Técnico</b> a nivel equipo.
Falta conocimiento técnico.	Formar al equipo entre ellos e incorporar conocimiento externo.	<b>Técnico</b> a nivel equipo e incluso nivel departamento.
Hay dependencias a personas clave y su conocimiento.	Establecer gobierno de conocimiento y comunidades de práctica.	<b>Transformacional</b> a nivel departamento.
Los proveedores no asumen responsabilidad por la formación de sus equipos.	Renegociar con proveedores condiciones.	<b>Negocio</b> , a nivel departamento o empresa.

Supongo que hemos captado el mecanismo. La conclusión es que hacen falta distintos expertos de dominio con actuaciones a distintos niveles. Ningún coach ágil podrá ayudar a una empresa por completo porque no tendrá ni las habilidades ni los conocimientos suficientes.

Un coach ágil debería tener unos conocimientos avanzados de los conceptos base de las metodologías ágiles y la capacidad para transmitirlos, dado que su principal responsabilidad deberá ser guiar la implantación de las metodologías ágiles.

Tendrá que acompañarse de distintos profesionales. ¿De verdad pensáis que una persona que puede enseñar técnicas avanzadas de programación a un equipo, puede sentarse con una dirección general, como un igual, para convencerles de que hay que cambiar comportamientos y procesos de calado a nivel estratégico o táctico? ¡No parece muy plausible!

Es probable que hagan falta consultores estratégicos (haciendo planes estratégicos de sistemas), expertos en desarrollo y sistemas para implantar nuevos modelos de trabajo, coach (ontológicos o de otras especialidades) para desarrollar el liderazgo, la confianza y responsabilidad o lo que sea conveniente en cada caso.

Tampoco nadie dice que gente que haya trabajado en esos puestos históricamente no haya podido aprender los fundamentos de las metodologías ágiles y se vendan como tales, que está ahora más de moda, es decir, es razonable que un

consultor estratégico ahora haya aprendido Scrum y modelos de escalado de metodologías ágiles y complemente su oferta anterior de servicios con nuevos conocimientos y prácticas. Aunque también es bastante probable que, si no ha profundizado más en amplitud, proponga soluciones desde un planteamiento clásico simplemente decorado.

Podríamos crear un nuevo esquema correlacionando los niveles de coach ágil (facilitador de equipo, coach ágil y coach ágil empresarial) y los tres dominios (transformación, negocio y técnico) y así modelar, en un ejercicio de autoevaluación, los aportes en los que un profesional se cree fuerte o en los que le apetece y se siente cómodo actuando.

Se podría pintar en una mancha las áreas a las que un profesional podría dar cobertura. Yo voy a tratar de pintar la mía, en la que obviamente hay carencias, como en la de todos.

**Dominios**

		Transformación	Negocio	Técnico	
<b>NIVELES</b>	Agile Coach Empresarial	Escalado agile	KPIs, OKRs Portfolio Formación	Estrategia tecnológica Gestión Inversores y proveedores	Directivos Organización Cultura
	Agile Coach	Comunidades de prácticas Líderes serviciales Magnament 3.0	Gobierno de la demanda	Frameworks Infraestructura como código	Varios equipos Mandos intercambiados
	Facilitador de Equipo	Comunicación no violenta Consolidación de equipo	Eficacia personal Paneles Kanban	Prácticas XP Patrones Código limpio	Equipo

(Imagen de tabla correlacionando niveles de experiencia de coach ágil y dominios de transformación, negocio y técnico).

En estos temas de las metodologías ágiles pasará como en cualquier profesión intelectual: las personas no somos clones y los niveles de capacitación y capacidades personales serán muy heterogéneas.

Cada persona tendrá su formación, experiencia, capacidad y sesgos. En el mundo de los abogados, médicos, ingenieros, escritores o bailarines no hay dos iguales. Los habrá excelentes, buenos, regulares y malos. Si son capaces de vivir de esto será que

hay un público que demanda sus servicios, porque también siempre hay mercado para todo: hay jamones de 30 euros la pieza y otros de 100 euros el kilo.

Con un coach ágil va a pasar lo mismo. Los habrá mejores y los habrá peores, más novatos y más experimentados. Más rápidos mentalmente y menos. El que haya tenido un contexto rico y complejo, con compañeros de los que aprender, posiblemente habrá tenido la oportunidad de avanzar mucho, y el que haya cambiado poco de contexto y trabajado sólo o indiferenciado en una empresa en la que ya está funcionando un modelo (mejor o peor) tendrá un universo limitado de experiencias: si no hay grandes problemas que resolver, tampoco habrá mucho desarrollo personal.

Si se juntan unos pocos coach ágiles y colaboran, podrán conseguir definir una escuela y cierta complementariedad y homogeneidad en el servicio que proporcionan, entendiendo que siempre cada uno tendrá su toque y sesgo particular.

También pasará que el hábil desarrollando marca personal tendrá mayor visibilidad que el más competente centrado en sus clientes, aunque el primero sea menos competente, pero francamente eso es más bien un problema del segundo.

## Orientación personal de un coach ágil

De un modo complementario, me viene a la cabeza la *keynote* de Lissa Adkins, en la conferencia CAS 2018, donde planteó un esquema (referenciando al Agile Coach Institute) que creo muy interesante, basado en dimensión personal: **yo-nosotros** (individual-colectivo) y dimensión física: **tangible-intangible**, posicionando a la gente en 4 cuadrantes, lo que nos puede dar una idea de sus preferencias y taras: «todos tenemos taras, lo que pasa es que unos tenemos unas y otros otras».

- Podemos pensar que hay coach ágiles que se posicionan más sobre el **individuo** y lo **intangible**, que se pueden centrar en ayudar al crecimiento y cambio personal hacia un equilibrio y desarrollo interno. Me vienen a la cabeza desarrollar capacidades de autocontrol, integridad, foco, confianza, impacto e influencia, etc.
- Otros estarán más enfocados a lo **colectivo** e **intangible**: que puede ayudar a crear una cultura de equipo y mejorar las dinámicas personales entre individuos y áreas. Me sugiere diseño organizacional, antifragilidad, comunicación no violenta, liderazgo, negociación, comunicación efectiva, gestión de conflictos, etc.
- Habrá otros coach ágiles que se enfocarán en lo **individual** y **tangible**. Se centrarán en implantar prácticas, plantillas, modelos, métodos y buscarán la

productividad. Me sugiere metodologías como GTD (Gets Things Done, conseguir que las cosas se hagan), poner en marcha paneles personales, practicar katas para mejorar técnicas, etc.

- Por último, tendremos a otros que dirigirán su trabajo a lo **colectivo** y **tangible**, que ayudarán a aplicar los modelos extensivamente en las organizaciones. Pienso en patrones de escalado, liderar sesiones de brainstormings, definir productos con Design Thinking, organizar la táctica de equipos, definir portafolios, etc.

Como veis, sólo trato de reforzar que no todo el mundo tiene las mismas motivaciones y capacidades y que puede ser fácil juzgar a la gente por no ser igual que nosotros, desmereciendo las aportaciones que puedan hacer.



(Dibujo categorizando coach ágil en dimensiones individual y colectiva y tangible e intangible).

Si yo tuviera que categorizarme personalmente, me iría en este caso a **individual/tangible** por lo que no es de extrañar que este libro esté lleno de recetas. Al tener mentalidad de ingeniero puedo caer en el error de pensar que todo es un puzle que se puede resolver y puede construirse una plantilla o método que te pueda guiar.

Ya os digo que con las relaciones humanas no funciona así. Con este perfil puede ser fácil tener pensamientos del tipo «se viene llorado de casa» o caer solamente en criticar a la gente cuando comete un error y no felicitarles cuando hacen bien su trabajo, porque es lo que se espera de un buen profesional autoexigente y con mentalidad de crecimiento.

Si no se combinan sesiones de trabajo de estos perfiles orientados a tangibles con otros más orientados a lo intangible, la transferencia de valor a la organización puede ser bastante defectuosa.

Pasa exactamente lo mismo cuando proporciona servicios una persona muy orientada a lo intangible: normalmente los orientados a tangibles los llaman «abrazaárboles» porque parece que todo se resuelve con amor y que todo está centrado en hacer feliz a las personas, favoreciendo la infantilización de los entornos de trabajo. Y, de nuevo, la realidad es un poco más compleja. Pocas cosas son puramente blancas o negras puras.

## ¿Mínimos de un coach ágil?

Con lo visto hasta ahora deberíamos plantear que hay unos mínimos que todo el que se considere coach ágil debería dominar, porque si no todo esto queda vacío de contenido. Sobre ese contenido básico, en base a cada dominio y nivel de experiencia se deberían añadir conocimientos y prácticas.

Es de esperar que todo coach ágil, de cualquier nivel, conozca los fundamentos de las metodologías de las que estamos hablando y también debería ser capaz de transmitirlos a los equipos a los que asista en formaciones específicas a modo de charlas o sesiones.

Porque hay situaciones cotidianas que son realmente incomprensibles:

- Un coach ágil (que viene de negocio) dice que no sabe definir un proyecto con historias de usuario, ¿que no es tan técnico? Que el sólo acompaña al equipo a que encuentre su camino.
- Un coach ágil (que viene de tecnología) desde el primer día quiere convencer a una organización clásica de no estimar, porque es desperdicio, ni tallar cuando todavía las cabezas de la gente no están en esa sintonía (y además saber la dimensión del esfuerzo es fundamental). Demuestra poca empatía y realismo.
- Un coach ágil (que viene del mundo de las personas) que insiste en que los equipos se equivoquen, dejando que se comentan errores de bulto evitables para que encuentren por sí solos el camino (con el dinero y tiempo de otros) y crezcan.

Pues no sé qué os parecerá pero a mí me da la sensación de que mucha gente no sabe «quién paga la fiesta». Siempre hay alguien que paga los errores, por lo que recomendaría no hacer tanta apología del fracaso, aunque se aprenda. A la frase: «falla rápido, falla barato» o «falla a menudo» yo le añadiría otra: e intenta **fallar poco**. Fracasar está mal y es una porquería. Todos fallamos alguna vez pero se puede vivir sin aprender algunas cosas, como perder todos tus ahorros o que te embarguen.

Algo que pasa habitualmente en grandes empresas es que un profesional lleva trabajando en un rol durante años (gerente, director de proyecto, jefe de proyecto, arquitecto de software, etc.) y de un día para otro le cambian el título a «coach ágil», que está de moda. ¿Creéis que se va a complicar la vida en decir que no? Yo probablemente no lo haría: que me paguen formación y me den la oportunidad. El único problema es que le dan el título antes de adquirir la capacidad. Además, ¿todo el mundo tiene esa capacidad, las ganas de entender el puesto y la fuerza para recorrer el camino del conocimiento? Como cualquier cosa en la vida, requiere miles de horas de aprendizaje.

Os puedo hablar gratamente, de profesionales sin experiencia que se ponen a rueda en clientes y en unos meses han tenido una evolución espectacular, absorbiendo todo el conocimiento que han podido. ¿Conocéis casos antagónicos de gente que ha recibido mucha formación y no se ha esforzado nada? Pues también. Aquí volvemos a la categorización de profesionales en vocacionales y pragmáticos. O en celosos de sí mismos y no tan celosos.

## Plan de trabajo para un Coach ágil

Ha llegado también el momento de «mojarme un poquito» y tratar de concretar cómo un coach ágil (pensando en un conjunto de personas para tener disponibles las habilidades necesarias, que podrían ser internas a una empresa, no necesariamente externas) podría plantear una colaboración con una organización a lo largo del tiempo.

Para mi planteamiento voy a tirar de dos ideas que voy a tratar de retorcer e integrar:

- A [Tino Romero](#) le escuché una vez explicar el modelo DIAS, donde explica cómo durante una actuación se puede ayudar en 4 pasos: Descubrimiento (o Diagnóstico), Inmersión, Acompañamiento y Seguimiento.
- A [Xavi Albaladejo](#) le escuché que hay que actuar en distintas dimensiones en una empresa, y yo propongo las siguientes (basadas en las suyas): gobierno y organización, gestión de producto, cultura y motivación, métodos y herramientas, tecnología e ingeniería.

# Eligiendo la Postura de Entrenamiento

ver. 1.3



(Recorte de roles de actuación de la Infografía de Agile Coaching de dandypeople <https://media.dandypeople.com/2019/06/Agile-Coaching-Spanish.pdf>).

Parece razonable que, si sumamos las dos ideas, poniendo cada una en un eje, nos aparecerán 20 huecos donde poder proponer multitud de sesiones. Esto debe ser acorde a un objetivo y al nivel de madurez de cada empresa.

	Descubrimiento	Inmersión	Acompañamiento	Seguimiento
Gobierno y Organización				
Gestión de producto				
Cultura y motivación				
Métodos y herramientas				
Tecnología e Ingeniería				

(Imagen de matriz relacionando fases de y áreas de responsabilidad).

Algo sencillo que podríamos hacer es convertir todas las actuaciones en sesiones de trabajo. De este modo, bien con formaciones o con acompañamiento a los equipos (como observadores, consultores, mentores o coaches) se puede entregar distinto valor. Sería posible plantear también tangibles que podríamos conseguir en algunos casos, pero eso lo dejo como deberes.

Parémonos en cada uno de los apartados y veamos cómo se podría plantear. Supongamos que trabajamos para una empresa que parte prácticamente de cero para completar un mapa amplio. En otras empresas más avanzadas habría que quitar elementos más básicos y añadir otros más complejos.

## Diagnóstico

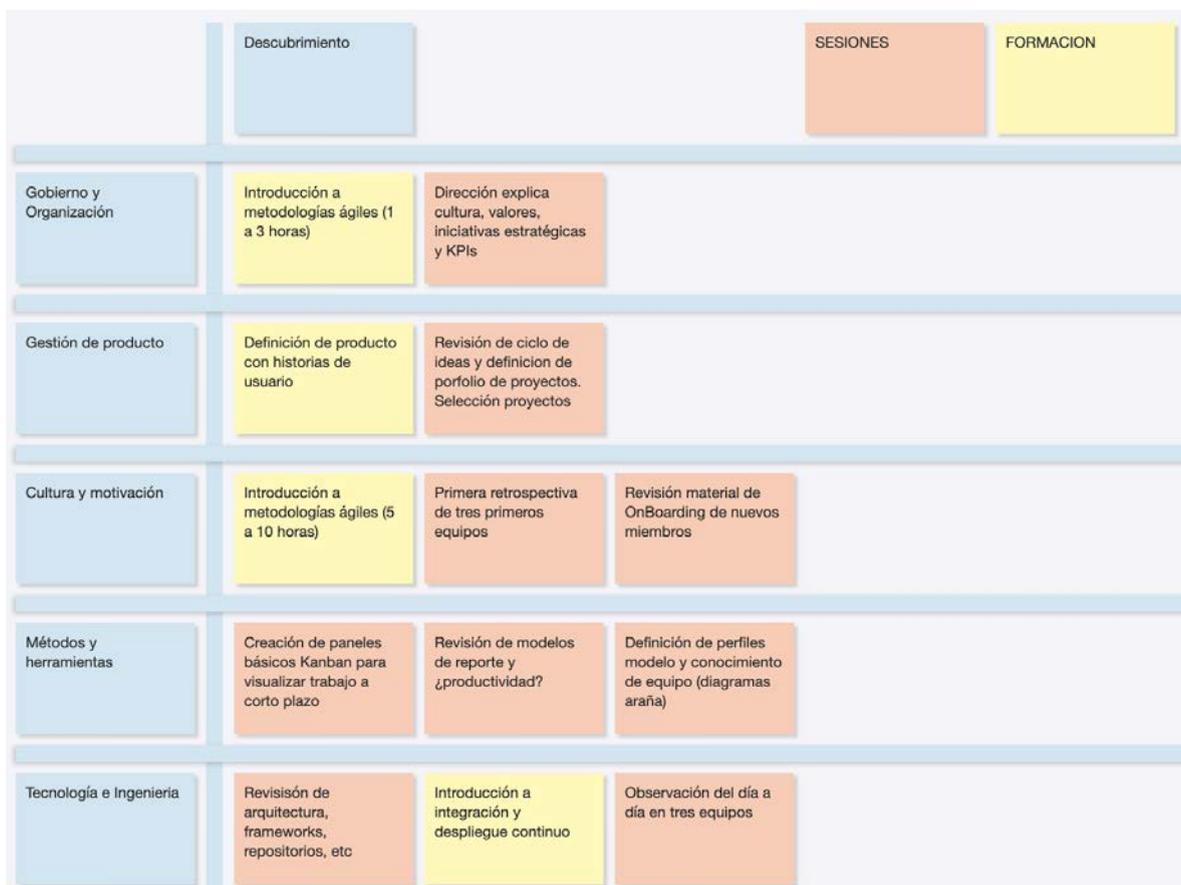
Parece razonable que antes de tratar de ayudar a una organización se debería realizar una revisión de cómo esa empresa trabaja, en modo observador reflexivo, donde ir definiendo unas hipótesis sobre cómo se percibe la organización. Ya hablamos del «as is» (como estamos), «to be» (dónde queremos llegar) y acciones

para solucionar el «gap» (diferencia o desviación de un punto al otro).

Sería recomendable, nada más empezar, impartir unas sesiones de formación cortas tanto para la dirección como para los equipos. Aunque hubieran recibido formaciones en el pasado, os tengo que decir que normalmente las personas tenemos poca capacidad de retentiva, más aún si no hemos practicado lo aprendido. Aunque alguien te diga que se certificó hace años de alguna cosa no parece mala idea refrescar conocimientos.

Cuanto más mezclados estén los perfiles entre negocio, tecnología, soporte y operaciones, más productivas serán las sesiones de formación porque valdrán para crear nexos personales. Es importante que haya sesiones muy cortas y repetidas para la alta dirección, así facilitamos su asistencia. Para los técnicos puede haber sesiones también específicas orientadas a explicar conceptos relacionados con comunidades de prácticas, técnicas XP como despliegue continuo o los modelos de calidad y pruebas.

Voy a proponer unos paneles simplemente ilustrativos con acciones de formación o sesiones de trabajo sobre los que añadir o quitar elementos. Como se suele decir, lo importante no es el plan sino planificar.



(Imagen de CardboardIT de potenciales sesiones de formación de trabajo en fase de descubrimiento).

# Inmersión

Posteriormente, ya con una idea preliminar, se pueden proponer sesiones más concretas tanto de formación como de trabajo.

A todos los niveles parece necesario concretar la formación y acompañar a los equipos durante el día a día en el entendimiento de los conceptos ágiles.

Desde el alto nivel se tendrán que revisar, como ya hemos visto, objetivos, iniciativas, indicadores, proyectos estratégicos, incrementos de programa y formalizar políticas de trabajo, etc.

Los productos o pliegos tendrán que definirse mejor en base a épicas e historias de usuario. También se tendrá que evitar seleccionar proyectos de máximos e ir a mínimos viables.

Se deberá trabajar con los equipos para mejorar tanto sus prácticas técnicas como su cohesión.

	Inmersión			SESIONES	FORMACION
Gobierno y Organización	Formación sobre políticas explícitas y clases de servicio	Formación sobre incremento de programa	Definición de incremento de programa	Sesión de StakeHolders y KPIs	
Gestión de producto	Formación sobre patrones de descomposición de historias (slicing)	Taller de Inception de un nuevo producto	Construcción de paneles de dependencias	Definición de READY de primeros proyectos	
Cultura y motivación	Formación de comunicación no violenta	Sesión formación roles de Belbin u otros modelos	Definición de responsabilidades con Delegation Poker	Ejecución de Lean Coffee	Construcción de un Team Canvas
Métodos y herramientas	Formación XP	Formación de Scrum y Scrumban	Formación método Kanban	Formación modelos escalado	Definición de plantillas de historias y adaptación de herramientas
Tecnología e Ingeniería	Formación TDD, BDD y ATDD	Formación Clean Code	Definición de DONE general y particular	Taller de refactorización	Revisión de código de proyectos específicos

(Imagen de CardboardIT de potenciales sesiones de formación de trabajo en fase de inmersión).

Las herramientas de soporte deberán parametrizarse y establecer su uso correcto, inicialmente concurrente con paneles físicos.

También habrá que dejar espacio para el cambio, olvidándose temporalmente de modelos de productividad.

Parece recomendable trabajar en un número limitado de proyectos, por lo que las sesiones se pueden repetir en múltiples ocasiones.

## Acompañamiento

Si nos acordamos del shu-ha-ri, la clave para la aceptación podría estar en trabajar primero como experto técnico y mentor para luego pasar más a una función en segundo plano como coach. Esto puede hacerse a muchos niveles. Sobre todo si la organización demanda resultados a corto plazo.

También conviene recordar periódicamente los dos ejes del cambio: responsabilidad sobre los resultados y sobre el crecimiento del cliente. Resolverle los problemas a la gente tiene un buen impacto a corto plazo, pero genera dependencia y paternalismo, con pocos resultados permanentes.

	Acompañamiento					SESIONES	FORMACIÓN
Gobierno y Organización	Formación EventStorming	Formación OKRs	Diseño de matrices RACI	Propuesta de unificación de áreas de negocio y técnicas	Formación específica de escalado y des-escalado de organizaciones		
Gestión de producto	Formación en Design Thinking (pensamiento no lineal)	Formación en Business y Lean Canvas	Construcción de guías de revisión de Sprint	Creación de oficina de historias de usuario (unificar co-creación)			
Cultura y motivación	Iniciación de comunidad de prácticas	Facilitación de primer Open Space	Construcción de paneles de crecimiento personal				
Métodos y herramientas	Formación sobre modelos de estimación relativa	Ceación de paneles BurnDown	Definición de modelos de pruebas integrados en equipos	Construcción de Checklist de buenas prácticas en liturgias ágiles	Creación de paneles de gestión de riesgos		
Tecnología e Ingeniería	Sesión de refactorización en un proyecto	Definición de políticas de ramas	Preparación de infraestructura como código	Establecimiento de políticas de propagación de código	Instalación de APM		

(Imagen de CardboardIT de potenciales sesiones de formación de trabajo en fase de acompañamiento).

No parece mala idea que expertos técnicos se integren en los equipos como un miembro más, contribuyendo inicialmente a la ejecución, a medida que avanzan las tareas, realizando formación sobre ejemplos del proyecto y luego separándose paulatinamente, pasando de proyecto en proyecto. Esto además, crea canales informales de transmisión de conocimiento que favorecen la creación de comunidades técnicas de prácticas.

## Seguimiento

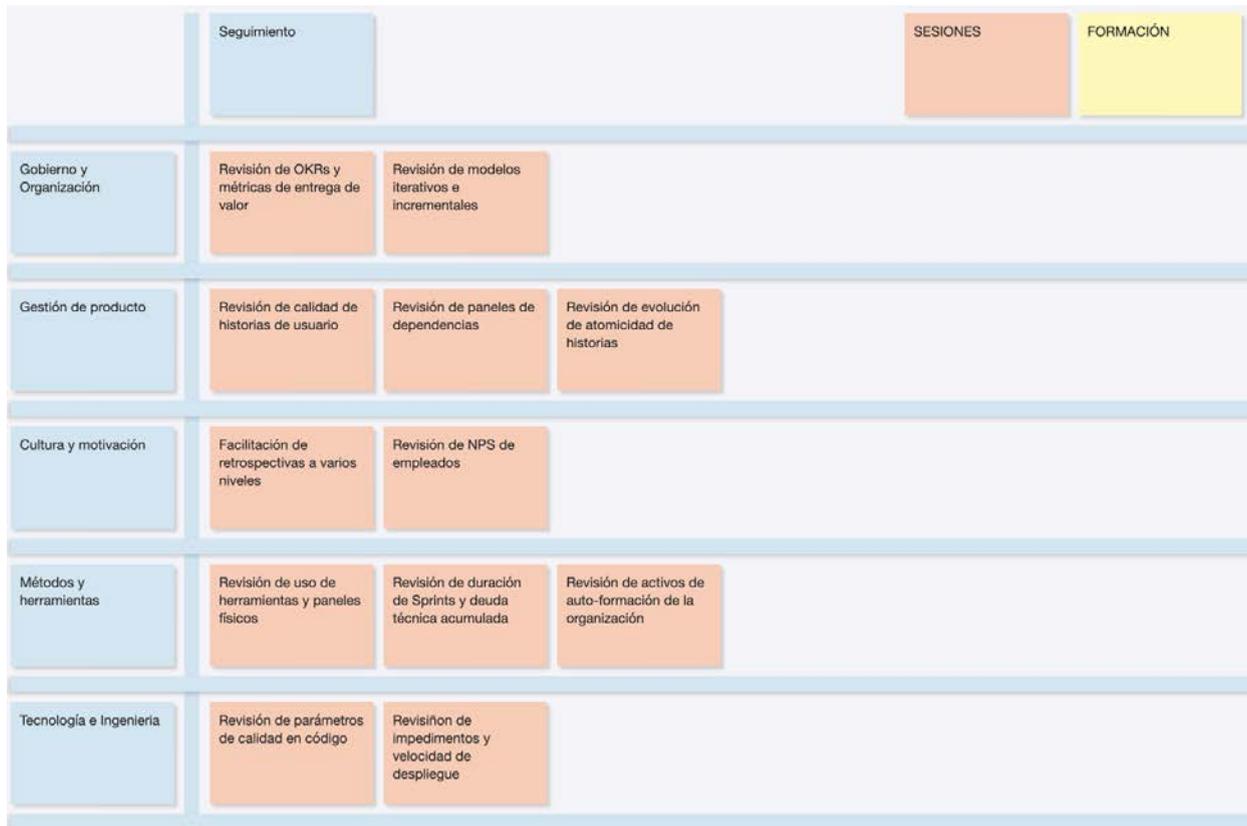
Lamentablemente, el día a día en las organizaciones hace que se pierdan las buenas prácticas adquiridas. Se acabará burocratizando la organización y perdiendo los conceptos de iterativo e incremental.

Prácticas técnicas de XP y buen diseño pueden no llegar a consolidarse sin un interés especial o por la rotación. Se realizarán vueltas atrás.

Es importante que alguna persona se pase de vez en cuando por distintas áreas para hacerles conscientes de las desviaciones que se van introduciendo.

También sucederá que el alumno aventajado supere al profesor y requiera únicamente de alguien para organizar ideas y contrastar opiniones.

Aquí se producirá una relación ya de socios. Lamentablemente el ego algunas veces provoca que el aprendiz se crea maestro demasiado pronto.



(Imagen de CardboardIT de potenciales sesiones de formación de trabajo en fase de seguimiento).

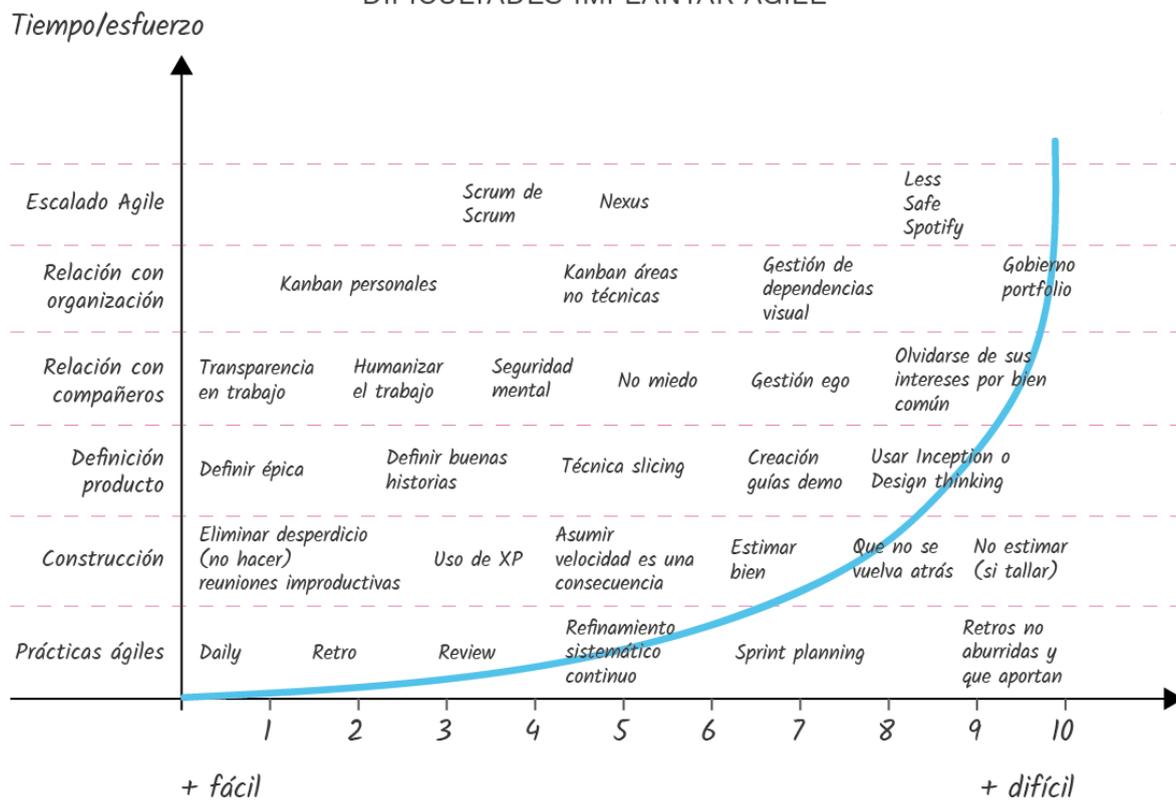
Como habréis podido comprobar, se puede tratar de planificar actuaciones. Una organización suele requerir un plan de trabajo y les gusta sentirse partícipes de su definición.

De otro modo, ¿cómo un equipo puede plantear una estrategia y coordinarse?

## Puesta en marcha de conceptos ágiles

Simplemente, por experiencia personal, he pintado un diagrama de las prácticas de las metodologías ágiles que creo que más y menos cuesta poner en marcha en la empresa, ya sea por complejidad técnica o por cambiar las cabezas. La escala es exponencial (de 4 a 5 cuesta más que de 3 a 4).

## DIFICULTADES IMPLANTAR AGILE



(Imagen representando en líneas verticales la complejidad de implantar prácticas ágiles en una organización).

Hay que leerla por columnas de izquierda a derecha. Veamos una posible lectura:

- Será relativamente fácil conseguir a corto plazo que haya paneles Kanban personales, mejorando comunicación y transparencia, probablemente se dejen de trabajar con requisitos funcionales y se definan épicas e historias (muy malas y grandes en un principio). Se dejarán de hacer reuniones improductivas y se crearán espacios para que los equipos se autoorganicen en ciclos de días (sin hacer microgestión) y las reuniones diarias ayudarán a la coordinación y a descubrir impedimentos.
- Un poco más tarde las historias serán mejores y tendrán unos criterios de prueba bien definidos desde el principio, se extenderán mejoras de prácticas técnicas (integración continua y pruebas unitarias) y las retrospectivas ayudarán a limar asperezas entre personas y el nuevo modelo.
- Se empezará a descubrir el valor de los equipos integrados y sostenibles, humanizando el trabajo y dejando de querer que la gente esté el máximo de horas (sin remunerar claro) para tratar de retener talento.

Espero que entendáis la dinámica. Hay muchos conceptos potenciales a poner en marcha y llevará años conseguirlo.

# Medida de la entrega de valor

Ahora llegamos a un punto interesante: ¿y cómo se demuestra que la implantación de metodologías ágiles aporta un valor real?

Antes de empezar, os voy a recomendar que leáis sobre *Evidence Based Management* (gestión basada en evidencias, ver guía de [scrum.org](https://scrum.org) en enlaces propuestos).

**EMB - Key Value Areas**
**autentia**

**MÉTRICAS DE ENTREGA Y DE PROPIETARIO**

Conviene aclarar que hay dos tipos de métricas de negocio que suelen utilizarse:

- **Métricas de entrega (delivery metrics).** Son importantes para guiar las prácticas operativas, pero peligrosas si se usan como falsas representaciones del valor y se fijan como objetivos. Eso sí, son más fáciles de medir normalmente. Deberían considerarse neutras en cuanto a la creación de valor (afectan, pero indirectamente).
- **Métricas de propietario (owner metrics).** Reflejan los verdaderos resultados del negocio, siendo verdaderas métricas de VALOR con mayúsculas.

**CURRENT VALUE (CV)**

Revela el **valor que la empresa (o el producto) entrega a sus clientes, hoy**. El objetivo es maximizar la entrega de valor a clientes, empleados y accionistas considerando lo que existe actualmente. Entre sus métricas clave de valor (**KVM**) más relevantes están:

- **Ingresos por empleado:** Ingresos brutos / número de empleados.
- **Ratio de costes de producto:** total de gastos del producto/sistema medido comparados con los ingresos.
- **Satisfacción del empleado.** Puede reflejarse en un índice global, basado en datos de encuestas o incluso de otras técnicas como las retrospectivas o los calendarios Niko-Niko.
- **Satisfacción del cliente.** Puede reflejarse en un índice global, basado en datos de encuestas, de redes sociales, antigüedad media de clientes (fidelidad), etc.

**TIME TO MARKET (T2M)**

Expresa la **capacidad** de la organización **para entregar rápidamente nuevos productos o servicios**, o nuevas funcionalidades y capacidades de los ya existentes. Cuanto más se acorte el T2M, más rápido se podrá adaptar a los cambios del mercado. Entre sus métricas clave de valor (**KVM**) más relevantes están:

- **Frecuencia de Releases:** cada cuánto se entrega una nueva versión de producto.
- **Periodo de estabilización de Release:** tiempo dedicado corrigiendo problemas del producto desde que los desarrolladores indican que se puede lanzar una release y cuando realmente se lanza a los clientes.
- **Cycle Time:** tiempo desde que se inicia un trabajo hasta que se entrega en una release.

**ABILITY TO INNOVATE (A2I)**

La **capacidad de innovar** es lo que permite a la organización y a sus productos o servicios cubrir mejor las necesidades de sus clientes y no quedar desfasados. Es un factor clave para la sostenibilidad a largo plazo del negocio, la captación y fidelización de clientes. Entre sus métricas clave de valor (**KVM**) más relevantes están:

- **Índice de uso de características:** medida de uso de las características del producto. Permite identificar las más usadas y las que rara vez o nunca se usan.
- **Tasa de innovación:** porcentaje de esfuerzo o coste dedicado a desarrollar nuevas capacidades del producto, dividido entre el esfuerzo o coste total del producto.
- **Tendencia de defectos:** aumento o disminución de defectos desde la última medición.
- **Índice de trabajo en el producto:** porcentaje de tiempo que los equipos dedican trabajando en el producto para generar valor.

**UNREALIZED VALUE (UV)**

Sugiere el **valor futuro potencial** que podría alcanzarse si la organización pudiese cubrir perfectamente las necesidades de todos sus clientes potenciales.

Entre sus métricas clave de valor (**KVM**) más relevantes están:

- **Cuota de mercado:** el porcentaje del mercado controlado por el producto.
- **Gap de satisfacción del cliente o usuario:** brecha o diferencia entre la experiencia deseada del cliente o usuario y su experiencia real.

(Imagen de ficha resumen de Evidence Based Management).

Hay dos categorías principales de métricas: las de propietario y las de entrega. Aquí podemos ver algunos ejemplos:

Propietario	Entrega
Facturación.	Tiempo a mercado de iniciativa.
Beneficios.	Tasa de defectos por entrega.
NPS de clientes y empleados.	Índice de uso de características.

285

Facturación por empleado.	Adherencia de nuevas prácticas.
Contribución de cada división.	Calidad del desarrollo.
Proyectos exitosos.	Cobertura de pruebas.
Cuota de mercado.	Complejidad.

Como pasa con todos los elementos de los que estamos hablando en esta obra, no son asuntos sencillos.

Veréis que, al poner en marcha metodologías ágiles, pretender ver mejoras en las métricas de propietario no es tan evidente. Requeriría un poquito más de conocimiento financiero de lo que parece a primera vista.

Os voy a poner ejemplos en distintos sectores maduros de las complicaciones que podéis encontrar:

**En telecomunicaciones** los operadores han competido ofreciendo cada vez más servicios por menos dinero: líneas fijas, móviles, fibra óptica, canales de televisión, etc.

La diferenciación es poca hasta en soporte porque en caso de problemas depende de la voluntad de una persona, que puede ser hasta resubcontratada, donde pocas veces los clientes están contentos.

La masa global de clientes es fija y ya sólo hay dos opciones: ofrecer ofertas a los clientes captados u ofrecer otros servicios complementarios por los que el cliente quiera pagar más.

Es bastante posible que el valor de la acción baje y que el margen de beneficio sea decreciente, si no de una operadora de otra: si se inicia un proceso de transformación ágil para mejorar el time to market, reducir costes y probar nuevos productos, ¿creéis que en el corto plazo se puede notar? ¿Cuántas variables más afectan?

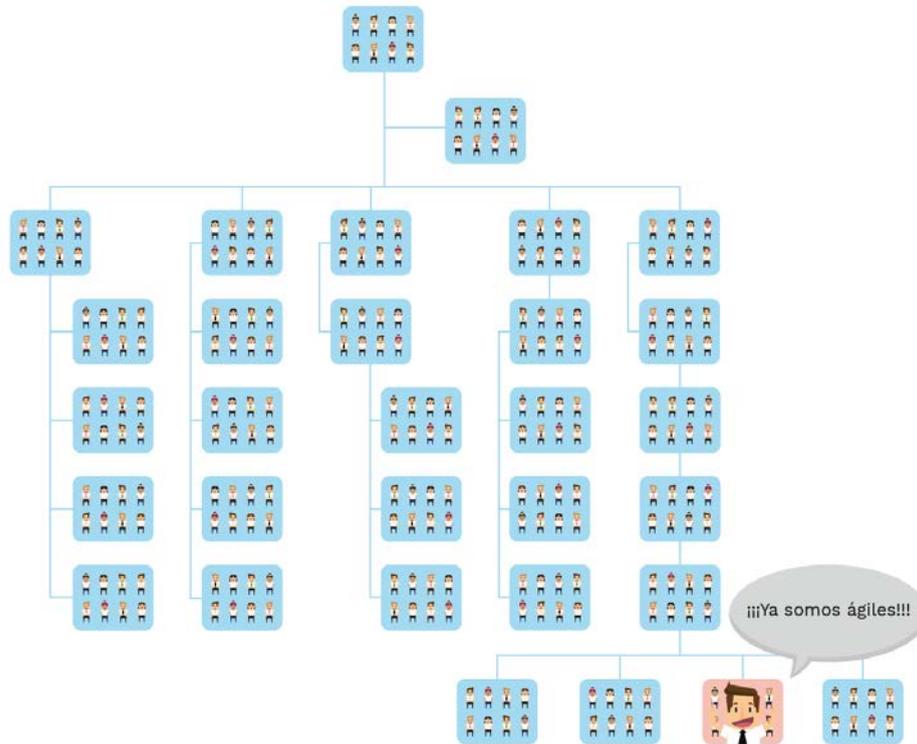
En banca puede pasar algo parecido, en estos días tienen que cerrar miles de oficinas y diversificar mercados para evitar el efecto país.

Tendrán que reducir costes, cobrar por servicios que antes eran gratis e intentar abrir otros servicios y productos, y modernizar canales a los clientes. Esto tendrá un coste muy elevado y requerirá tiempo.

Habrá que mejorar la eficiencia operativa y lanzar muchas iniciativas para ver las que funcionan. Implantar metodologías ágiles no parece mala idea, pero ¿cómo correlacionar el éxito o fracaso con esa implantación?

En startups, ya hemos visto en ejemplo de la isla: puedes hacer las cosas bien pero fallar por muchas causas ajenas a la ejecución: salir pronto, tarde, tener poco oxígeno, que te robe la competencia los empleados o clientes... y mil cosas más.

Correlacionar la implantación de metodologías ágiles con la cuenta de resultados en estos casos me parece francamente difícil, sobre todo porque seguro que sólo se estarán haciendo intentos de mejora en algunas áreas o departamentos.



(Dibujo que representa que en una empresa grande con decenas de divisiones y niveles jerárquicos pueden presumir de ser ágiles cuando sólo una porción muy pequeña está en el camino).

Del mismo modo habréis observado que no he querido entrar en escalado de metodologías ágiles en grandes corporaciones y que simplemente he acotado las acciones a áreas locales.

Desde esta perspectiva, parece bastante más sencillo revisar métricas de entrega. Pongamos un ejemplo de cómo **medir la adherencia a nuevas prácticas técnicas**.

Supongamos que nos acercamos por primera vez a un equipo técnico. Después de una observación y formación básica les podemos preguntar, según ellos, cuáles son sus criterios para trabajar bien en base a las prácticas de las metodologías ágiles.

El equipo no será muy difícil que proponga algunas prácticas (les podemos guiar) que podemos limitar a 10 (da realmente igual las 10 que sean porque más

adelante podremos introducir más). Pongamos un ejemplo:

1. Definir un proyecto en base a historias.
2. Que las historias estén escritas por un PO o en su lenguaje.
3. Definir el criterio de ready de una historia.
4. Definir el criterio de done de una historia.
5. Tallar historias.
6. Conseguir que las historias sean pequeñas.
7. Trabajar por parejas en historias.
8. Utilizar TDD en los desarrollos.
9. Realizar coordinaciones diarias eficientes.
10. Realizar retrospectivas para ver puntos de mejora.

Podemos hacer que el equipo, cada semana o Sprint, se evalúe en base a los puntos que ellos mismos han propuesto.

De tal modo que podamos verificar que en el primer Sprint siguen (un ejemplo) 2/10, en el segundo 3/10, en el cuarto 6/10 y que posiblemente en el sexto lleguen a 8 de 10 y que de ahí no pasan.

Si esta misma métrica se va aplicando al resto de los equipos (permitiendo que los responsables lleguen a un consenso de las prácticas mínimas a utilizar) se podrá comprobar con facilidad el avance cuantitativo, al menos en prácticas. Esto genera espacio para la mejora, formación y el acompañamiento técnico.

autentia

Sesión: Kickoff transformación ágil

Participa en el Kickoff de Transformación ágil para conocer cómo es el modelo de colaboración de Autentia: Descubrimiento, Formación, Inmersión, Acompañamiento y Supervisión; y cómo se adapta a las necesidades de la organización. En esta sesión se busca:

- Gestionar expectativas.
- Definir objetivos.
- Identificar los detalles del modelo de trabajo.
- Definir un plan de seguimiento cuantitativo.

#coaching

#negocio

#tecnología

PRÁCTICAS A HOMOGENEIZAR		1	2	3	4
Las historias están escritas por un PO o en su lenguaje	1				
Se mantienen los ciclos constantes en todo el proyecto, preferentemente de 2 semanas					
Se utilizan paneles visuales: product back-log/historias por sprint/Velocidad					
Las reuniones de planificación tienen preparadas las historias					
Las historias se estiman por puntos relativos					
Se realizan retrospectivas regularmente					
Se gobiernan y automatizan las pruebas funcionales					
Se diseña/desarrolla con TDD					
Las reuniones diarias se organizan a su hora y se habla siempre en base a una tarea					
Se realizan guías de demostración					

(Ficha con modelo de seguimiento cuantitativo de adherencia a prácticas ágiles).

Os voy a decir que las métricas de entrega pueden ser también una trampa.

Puedes forzar a que los equipos sigan prácticas preacordadas, incluso algunos clientes desean condicionar hitos de facturación a ello. El problema es confundir el camino y el destino y simplemente quedarte ahí: complicando la operativa diaria sin haberles ayudado a una mejora en la entrega de valor. Si acompañando a un equipo el negocio no funciona mejor, definitivamente nos estamos perdiendo.

Además, no todo siempre es bonito enseñando a trabajar bien a los equipos. Hay empresas en las que incluso se producen disfunciones graves después de haber pasado por ellas supuestos expertos en XP y metodologías ágiles que han acompañado para formar personal interno y promocionando públicamente las supuestas mejoras en conferencias.

Uno de los nuevos “asuntos” abiertos (no se si llamarlo problema) que dejan algunos expertos en transformación es que los equipos han ganado visibilidad y autoestima y se han venido arriba interiorizando trabajar con una calidad absoluta y paralizando al negocio (incluso negándose a que abran nuevos clientes hasta refactorizar y reconstruir de cero) y encareciendo la operativa hasta límites no razonables para un estado transitorio. En algunos casos, los equipos técnicos chantajea a la organización con marcharse si no atienden sus peticiones de parar, se niegan a estimar (o incluso tallar) y no aceptan reportar o asistir a las reuniones que ellos consideran desperdicio. Por tanto, os recuerdo que es fácil irse a extremos y que cada uno compre el mensaje que más le interesa.

Hemos dicho que hay tres dominios: negocio, transformación y técnico. Tendremos que tener cuidado de medir las tres dimensiones para no perdernos.

¿Qué métricas se nos pueden ocurrir para el dominio de negocio obviando el retorno de inversión (ROI) o EBITDA, precio de la acción, etc. que ya nos gustaría?

- Cantidad de horas/personas dedicadas a tareas front-office respecto a back-office.
- Número de proyectos abandonados de modo temprano.
- Reducción del coste medio de proyecto.
- Tiempo a mercado de iniciativas desde su aprobación.
- Número de caídas de los sistemas de generación de negocio.
- Número de vueltas atrás de instalaciones.
- Número de instalaciones en producción al mes por funcionalidad.
- Número de instalaciones en producción al mes por correcciones.
- Nivel de satisfacción del cliente.
- Proyectos continuistas respecto a innovadores.

¿Y desde la perspectiva de transformación?, ¿podríamos proponer algo similar? Con un poco de imaginación se puede hacer sin problemas. Aunque una advertencia, dime cómo mides un sistema y te diré cómo lo prostituyes.

# Oleadas caóticas

Ya casi para terminar, os invito a la reflexión sobre la complejidad subyacente de todo esto. También os invito a no ser oportunistas con los que llegaron antes en las transformaciones.

Diría que las implantaciones de metodologías ágiles en organizaciones van por **oleadas caóticas**. ¡Es que hay que formar, ayudar al cambio y sincronizar mucha gente!

Os pongo un posible recorrido hipotético, no para que sirva de modelo (todo lo contrario), simplemente para que si os veis identificados entendáis que no sois los únicos y que posiblemente haya que seguir intentándolo. En la mejora continua está el secreto:

- **Ola 1**—Alguien que ya conoce modelos ágiles de empresas anteriores o que se ha interesado recientemente propone afrontar un proyecto ágilmente: convence a su jefe. Se implantan localmente en un proyecto algunas prácticas ágiles técnicas y, posteriormente, trata de extender también muy localmente a su área de negocio afectada en la organización. Las resistencias son múltiples y se hace un gran esfuerzo por empotrar nuevos modelos en los procesos internos burocráticos. No te dejan pegar *post-its* en las paredes. Los primeros coach ágiles se frustran y queman porque la organización no está preparada y ofrece mucha resistencia. Los primeros en ponerlo en marcha en la propia empresa, llegando a convencerse y enamorarse, también se queman y algunos se cambian de organización a otras donde ya lo estén haciendo un poco mejor, al ser perfiles muy demandados. Deja un poso de éxito local que no es poco.
- **Ola 2**—Con los pocos que quedan convencidos, los cambios en la dirección (por ejemplo: incorporación de responsable de transformación digital) y la presión de mercado se arranca otra oleada. La organización se vuelve loca y se crea desconcierto al tratar de aplicarlo de golpe en muchas áreas. Se cambian los nombres de responsables técnicos y jefes de proyecto por Scrum Master y los típicos analistas o directores de proyecto por Product Owners sin tener capacidad real de decidir ni definir los productos. Muchos se ven afectados, sin saber cuál es su nuevo lugar, sin formación adecuada y sin tener claros los beneficios personales para ellos. A puestos existentes se les añade la palabra ágiles. Algunos nuevos perfiles entran en la organización preparados en modelos ágiles y ayudan con la expansión, otros muy reacios al cambio salen. Se centran más las implantaciones de metodologías ágiles en cambiar las herramientas y procesos. No se elimina el miedo a fracasar y se obsesionan las organizaciones con las métricas. En algunos departamentos se empieza a trabajar mejor que en otros y ya se van viendo paneles kanban por la paredes

y Trello's en los proyectos. Los coach ágiles internos tienen poca capacidad de actuar en los niveles altos de la empresa, pero van aprendiendo rápido de los externos. Hay un agilismo estético pero no muy real porque se ponen en marcha prácticas sin fomentar los valores importantes.

- **Ola 3**—Una consultora estratégica propone copiar un modelo de escalado de moda tipo SAFe o Spotify que afecte a toda la organización más estructuralmente, ahora sí, convenciendo a la dirección general. Se empiezan a tener más recursos para definición de producto, Scrum Masters y coach ágil, pero sigue habiendo una separación muy drástica entre áreas de negocio y áreas técnicas. Se comienza a entender que el secreto está en hacer menos cosas y sacarlas antes. Se definen portafolios de proyecto y productos mínimos viables pero se sigue forzando a que las áreas técnicas cumplan planes como leyes, como siempre. No se entiende que la velocidad es una consecuencia, no un objetivo. Ágil se convierte en una herramienta más para apretar a los ejecutores. Desde negocio no se valora el coste de la calidad técnica ni se cambia el modelo de compras y de contratación con proveedores. Las grandes consultoras que venden por un lado agilismo, por otro tienen a cientos de personas sin formar en estos modelos haciendo los proyectos como siempre. Se mejora la comunicación entre las áreas de negocio y se empieza a priorizar mejor el trabajo. En tecnología se aprecia ahora el valor de los equipos estables y motivados preocupados por la calidad y entrega continua. La cultura comienza a consolidarse y se empieza a sufrir la falta de personal cualificado.
- **Ola 4**—Se trata de romper las barreras entre negocio y áreas técnicas y se comienzan a crear estructuras verticales donde negocio y tecnología se conviertan en una misma área con responsabilidad vertical completa. Los modelos de referencia idealizados se empiezan a adaptar a un contexto más real y se dejan algo de lado metodologías clásicas. Se arrastra mucho legacy y es necesario coordinar a mucha gente para hacer entregas integradas por lo que destaca dónde no se es demasiado ágil. Los reinos de taifas empiezan a abrirse al mundo. Se construyen mapas de dependencias y se mejora en velocidad de puesta en producción. Se sufre la rotación de personal que se ha formado y es atractivo para el mercado y se hace necesario atraer y retener talento saliendo a eventos y conferencias. Se verifica que la verticalidad tampoco es la panacea y se requieren estructuras horizontales orientadas a la entrega integrada y desbloquear atascos o dependencias. Se empieza a sufrir gravemente por la baja calidad y deuda técnica: se entrega más deprisa pero cosas que no funcionan, aunque ya se sabe cómo se quiere trabajar.
- **Ola 5**—Después de varias oleadas se da cuenta alguien que más que escalar el agilismo en la empresa hipertrofiada se puede tratar de desescalar la organización y crear una división o marca que ya empiece bien, con la gente más afín al nuevo modelo en plantilla y con proveedores más experimentados, y se pretende que esta nueva organización se coma a la empresa existente a partir de explotar un nicho concreto de clientes. Puede que esto no le encante

a la parte de la organización legacy, que les dejan fuera, que también están tratando de cambiar, pero costando más, por lo que hay envidias e intentos de boicot encubiertos y, cuando se queda sin oxígeno la nueva iniciativa (presupuesto o falta de crecimiento exponencial), se trata de reintegrar la nueva unidad en la organización con la frustración de todos los que vinieron a trabajar en una empresa no burocrática y politizada. Por suerte, ya hay un ejemplo de cultura y calidad que copiar. En áreas no técnicas como recursos humanos o compras ya son algo más permeables a modelos ágiles y permiten a toda la organización que haya más juego.

- **Ola n**— Bueno, aquí lo dejo. Porque la gracia es ver que en cada ola se resuelven unos problemas y saltan a la vista otros. Además, hay pasos atrás provocados por rotaciones, fusiones, compras, cambio de directiva, etc.

Algo que creo que queda bastante feo, por tanto, es la crítica al equipo que estuvo en una oleada anterior porque nunca sabes las condiciones que tuvo que abordar. Presumir que fue un mal profesional es mucho presumir.

# Capítulo 8: Epílogo.

## Consideraciones finales

Después de esta cantidad de páginas espero que hayas llegado a la conclusión de que simplificar problemas complejos es un poco absurdo.

Las metodologías ágiles aportan un conjunto amplio de conceptos interesantes que pueden hacer que personas, equipos, departamentos, divisiones y empresas mejoren.

Como es de suponer, no aplicamos el sentido común tanto como podríamos pensar y nos deberíamos hacer algunas preguntas.

- ¿El objetivo de una empresa debe ser implantar un agilismo de libro o aprovechar lo que considere conveniente para mejorar sus resultados a corto, medio y largo plazo?
- ¿Es tan fácil saber lo que es ser ágil?
- ¿Si no hago absolutamente todo lo que dicen las metodologías ágiles significa que soy un fraude o no soy la empresa ágil de la que quiero presumir?
- ¿Usamos el concepto de coach ágil adecuadamente?
- ¿Una persona puede albergar todas las capacidades y conocimientos que una organización requiere para realizar cambios hacia una orientación ágil?

Tenemos la tendencia a pensar que el que no se va a un extremo es un fraude. Os voy a poner un ejemplo:

Imagínate que quieres contribuir con que el planeta sea un poco más sostenible. Un español emite en torno a 5 toneladas métricas de CO<sub>2</sub>. Puedes irte a vivir a la montaña y reducirla de 5 a 1 tonelada, tratando de llevar una vida de retiro. Ahora bien, si tienes cierta relevancia imagina que convences a 1.000 personas que hagan pequeños cambios en su vida para que reduzcan sus emisiones un 5%. En ese caso el impacto de la primera acción es de 4 toneladas y en el segundo es de 50 toneladas. Aparte de recordarte que está en las manos de todos mejorar el mundo con pequeños gestos, también te invito a una reflexión: imagina que ahora ves conducir un viejo coche diésel a esa persona que te ha animado a bajar un poco la huella de carbono ¿qué tentaciones tendría la gente de acusarle de hipócrita?, ¿de verdad es necesario ser un santo para predicar ser un poco mejor? No creo que sea necesario.

Con las metodologías ágiles creo que pasa lo mismo, nos vamos a los extremos. Parece que tiene que ser todo o nada cuando hay un universo intermedio muy rico.

Para terminar simplemente quiero invitarte a darme feedback sobre este libro. Si alguna cosa te ha invitado a reflexionar me daré por contento. Si quieres cuestionarme cualquier idea estaré encantado de escucharte.

## Recursos útiles recomendados

Cuando asisto a conferencias, muchas veces veo conceptos que, si bien no son novedosos, me inspiran en ese momento otros pensamientos. A eso yo lo llamo «revisitar conocimiento». Preparando este libro he revisitado muchas otras obras y siempre sacas algo adicional.

Como complemento fundamental a esta obra os invito a que vayáis a las fuentes introductorias, como pueden ser:

1	<a href="#">La guía de Scrum</a>
2	<a href="#">La guía de Kanban Esencial Condensado</a>
3	<a href="#">Developing an Internal Agile Coaching Capability</a>
4	<a href="#">Guía de Evidence Based Management de Scrum.org</a>
5	<a href="#">La guía de NEXUS</a>
6	<a href="#">Prácticas de Management 3.0</a>

En la obra veréis también fichas resumen desarrolladas por Autentia o conjuntamente con Thinking With You que podéis encontrar con mayor calidad [aquí](#). Hay muchas más que las mostradas en este libro que os invito a conocer.

Os sugiero dedicar tiempo a consumir contenidos a través de [podcast](#) y en formato audiolibros ya disponibles, que son una alternativa a leer libros, más rápida, cómoda y sencilla, que además te permite hacer otras actividades en paralelo, como practicar deporte, hacer arreglos, pintar o limpiar. En el siguiente enlace podéis acceder a decenas de charlas valiosas para escuchar de la comunidad ágil, recabadas durante años.

[iVOOX](#)
[INICIO](#)
[EXPLORAR](#)
[BUSCAR](#)
[DESCARGAR APP](#)
[SUBIR](#)
[ENTRA](#)
[REGISTRATE](#)
[ES](#)

[Inicio](#) > [Autentia](#) > [Autentia](#) > [Conferencia Agile Spain 2019](#)



PODCAST

## Conferencia Agile Spain 2019

Por [Autentia](#) | En [Autentia](#) | [78](#) | [36188](#) | [★★★★](#)

La CAS es la conferencia de referencia sobre [Mostrar](#)

[Suscribirse](#)
[Comunidad](#)
[Compartir](#)
[RSS](#)

[Colaborar](#)

[Episodios](#)
[Comunidad](#)
[NEW](#)
[Le gusta a](#)

Filtrar ▾

 <p><b>Episodio en Conferencia Agile Spain 2019</b></p> <p>Rekaizen, the squad - Agilismo de los pobres - Riccardo Toto ⓘ</p> <p>🕒 47:19</p> <p>Internet y tecnología</p> <p>👍 0   💬 0   ☁️ 1 mes</p> <p style="text-align: center; background-color: #f4a460; padding: 5px;">▶ REPRODUCIR <span style="float: right;">+</span></p>	 <p><b>Episodio en Conferencia Agile Spain 2019</b></p> <p>Cómo medir e influenciar a las organizaciones - Rubén Yavé y Juan Piaggio ⓘ</p> <p>🕒 41:43</p> <p>Internet y tecnología</p> <p>👍 0   💬 0   ☁️ 1 mes</p> <p style="text-align: center; background-color: #f4a460; padding: 5px;">▶ REPRODUCIR <span style="float: right;">+</span></p>	 <p><b>Episodio en Conferencia Agile Spain 2019</b></p> <p>Agile as a basecamp for exponential growth - Ángel Garrido y Santiago Martínez ⓘ</p> <p>🕒 39:13</p> <p>Internet y tecnología</p> <p>👍 0   💬 0   ☁️ 1 mes</p> <p style="text-align: center; background-color: #f4a460; padding: 5px;">▶ REPRODUCIR <span style="float: right;">+</span></p>
--	---	--

(Captura de Ivoox de la Conferencia Agile Spain  
[https://www.ivoox.com/podcast-conferencia-agile-spain-2019\\_sq\\_f1842646\\_1.html](https://www.ivoox.com/podcast-conferencia-agile-spain-2019_sq_f1842646_1.html))

# +130 fichas sobre conceptos ágiles

Descárgalas gratis aquí



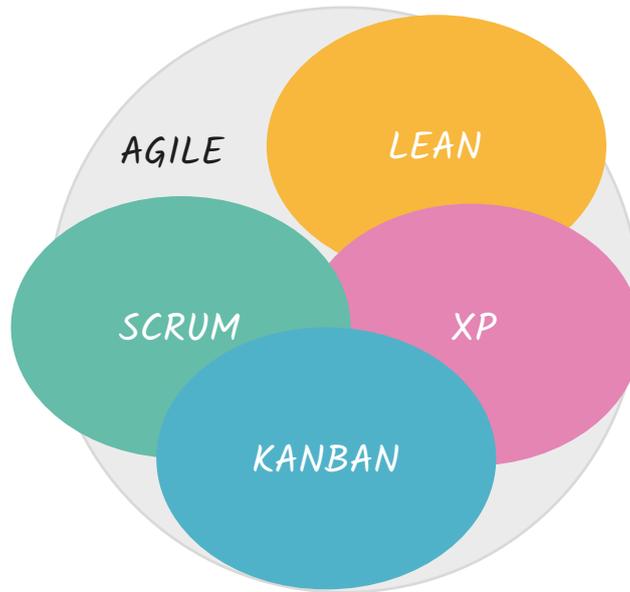
#KnowledgePills

**autentia**

## Bibliografía

- Adkins, Lyssa. Coaching ágil Teams: a Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition. Addison-Wesley, 2010.
- Ambler, Scott, and Mark Lines. Disciplined ágil Delivery a Practitioner's Guide to ágil Software Delivery in the Enterprise. IBM Press, 2012.
- Anderson, David J., and Andy Carmichael. Essential Kanban Condensed. Lean Kanban University Press, 2016.
- Anderson, David J. Kanban: Successful Evolutionary Change in Your Technology Business. Blue Hole Press, 2010.
- Cohn, Mike. User Stories Applied for ágil Software Development. Addison-Wesley, 2015.
- Denning, Stephen. The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century. Jossey-Bass, 2010.
- Larman, Craig, and Bas Vodde. Scaling Lean & ágil Development: Thinking and Organizational Tools for Large-Scale Scrum. Addison-Wesley, 2009.
- Leffingwell, Dean, and Donald G. Reinertsen. ágil Software Requirements: Lean Requirements Practices for Teams, Programs, and the Enterprise. Addison-Wesley, 2012.
- Poppendieck, Mary, and Tom Poppendieck. Lean Software Development: an ágil Toolkit. Addison-Wesley, 2013.
- Puig, Mario Alonso. ¡Tómate Un Respiro!, Mindfulness: El Arte De Mantener La Calma En Medio De La Tempestad. Espasa Libros S. L. U., 2017.
- Rasmusson, Jonathan, and Susannah Davidson Pfalzer. The agile Samurai: How Agile Masters Deliver Great Software. The Pragmatic Bookshelf, 2012.
- Rosenberg, Marshall B. Comunicación No Violenta: Un Lenguaje De Vida. Acanto, 2016.

- Sutherland, Jeffrey Victor. Scrum the Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Random House Business, 2015.
- Taleb, Nassim, et al. Antifrágil: Las Cosas Que Se Benefician Del Desorden. Paidós, 2016.



Ser ágil es una necesidad en un mundo donde el cambio se acelera y donde no tienes garantías de mantener tu posición permanentemente. Por tanto, no es de extrañar que cuando aparecen unas metodologías llamadas ágiles todo el mundo tenga curiosidad, se produzca confusión y una alta demanda de nuevos profesionales con conocimientos y experiencias desiguales.

Las metodologías ágiles agrupan un conjunto de valores, principios, prácticas, artefactos, liturgias, etc. provenientes de distintas fuentes como son el Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software, Lean, Kanban, Scrum, XP, etc. los cuales no sustituyen por completo el conocimiento clásico sino que lo complementan, aunque hay un matiz importante: para poder aplicar modelos ágiles hay que cambiar las organizaciones y las relaciones entre las personas.

Lo importante no es solamente saber dónde llegar sino marcar un conjunto de estados transitorios aceptables y satisfactorios.

Cualquier persona inteligente intentará trasladar las ideas que cree que funcionan en un área de la empresa a otras, que es lo que intentaremos hacer. En esta obra se introducen conceptos ágiles desde una perspectiva práctica, tratando de aplicar el sentido común y utilizando siempre los fundamentos de las metodologías como un medio y no como un fin en sí mismo.