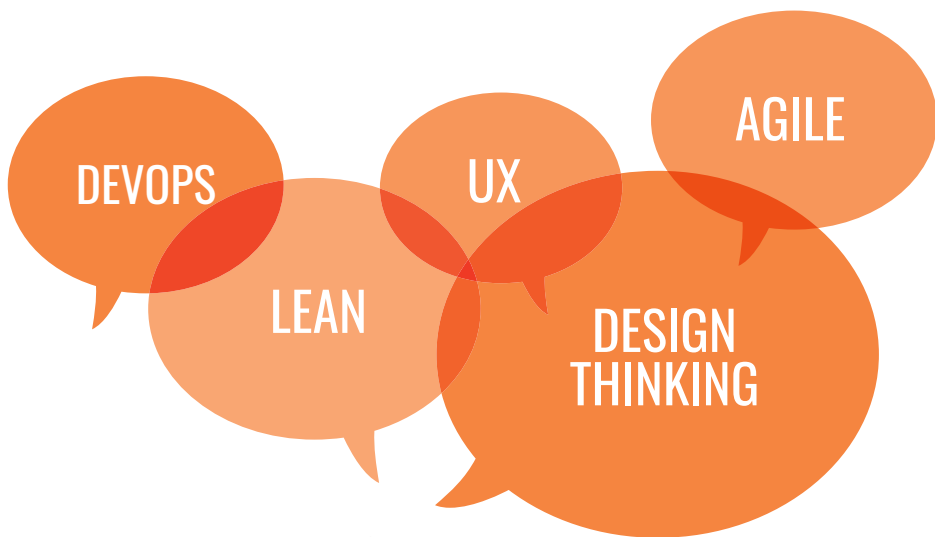


# Conversaciones con CEOs y CIOs sobre Transformación Digital y Metodologías Ágiles



Roberto Canales Mora

izertis

**Conversaciones con CEOs y CIOs sobre  
Transformación Digital y Metodologías Ágiles**

Conversaciones con CEOs y CIOs sobre  
**Transformación Digital y Metodologías Ágiles**

Roberto **Canales Mora**



Primera edición digital: marzo 2017

© Roberto Canales Mora, 2017

©Autentia Real Business Solutions SL

@rcanalesmora



**Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual (by-nc-sa):** No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

**REFERENCIAS DE MARCAS COMERCIALES:** En la obra pueden hacer referencias o capturas de pantallas de webs de marcas comerciales con la única intención de divulgación de conocimiento y favorecer a los propietarios de las mismas.

Si alguien está interesado en la traducción del contenido a otro idioma puede contactarnos en:

[www.autentia.com](http://www.autentia.com)

Av de Castilla 1, local 21B.  
San Fernando de Henares.  
28830 Madrid

email: [info@autentia.com](mailto:info@autentia.com)  
Teléfono: 916753306

ISBN: versión digital

Diseño de portada e ilustración: Alba Díaz Sánchez

Corrección y maquetación: Agibili Books

© Agibili Books es un sello editorial propiedad de Jorge R. Plana, c/ Condesa de Venadito, 18, 3°C, 28027 Madrid, [www.pluralmayestatico.com](http://www.pluralmayestatico.com)

## AGRADECIMIENTOS

---

Siempre a mi mujer, Ana Rosa, y a mis hijos, Daniel y Patricia, por compartir una vida.

A mis socios en Autentia, José María Toribio y Alejandro Pérez, con los que estoy recorriendo un bonito y largo camino.

A mis compañeros de Autentia, que son los grandes profesionales y amigos que permiten que nos atrevamos a afrontar aventuras más grandes. A Alba Díaz, por las ilustraciones que hacen la obra más asequible. A Jose Mangialomini, por ayudarme a evitar localismos de España y virar a un castellano más internacional.

A Ángel Medinilla, Carlos Blé, Ángel Casado, Leopoldo Sánchez Soto y Arturo Bermúdez, por las interesantes aportaciones y críticas sobre la estructura y contenido de la obra que me han hecho replantear algunos puntos. Obviamente no tenemos que estar de acuerdo en todo y aprecio mucho la crítica constructiva.

A la comunidad de agilistas y desarrolladores de España, que están contribuyendo a que el conocimiento y la profesionalidad pasional tengan un espacio donde desarrollarse y del que todos podamos beber.

## ÍNDICE

.....

¿Por qué este libro? .....	7
Disculpas anticipadas y búsqueda de feedback .....	9
Capítulo 1. El otoño cuando empezó todo .....	13
Capítulo 2. Entendiendo la transformación digital .....	25
Capítulo 3. Hacer proyectos más rápido .....	49
Capítulo 4. Hacer más proyectos a la vez .....	83
Capítulo 5. Mejorar la calidad de los proyectos .....	109
Capítulo 6. Terminando la comida .....	131
Capítulo 7. Cierre y conclusiones finales .....	137
Sobre el autor .....	139

## ¿POR QUÉ ESTE LIBRO?

---

Durante ya más de veinte años participando en distintos puestos de trabajo (programador, formador, analista, arquitecto, jefe de proyecto, preventa, responsable de desarrollo en un banco, empresario, profesor asociado en escuela de negocio y universidad, pequeño inversor, ponente y asistente a decenas de conferencias), he conocido a mucha gente interesante con la que he tenido grandes conversaciones. Esto me ha llevado a acuñar la frase: si te crees muy listo, ¡es que conoces a poca gente!

Durante aproximadamente los últimos ocho años he trabajado intensamente con metodologías ágiles siendo realmente consciente de ello, y algunos otros de manera inconsciente, porque como muchos otros profesionales ya había puesto prácticas similares en marcha desestructuradamente. Ha sido una relación pasional donde he contribuido a implantarlas a distintos niveles en multitud de organizaciones y proyectos. En ellas he tenido que formar y argumentar a directivos y responsables de áreas técnicas, de Compras, de Recursos Humanos, de Transformación Digital, Gestión del Cambio, etc., los motivos por los que dar la oportunidad a los nuevos modelos emergentes. Mejor dicho, los motivos para darse ellos mismos una oportunidad para iniciar un nuevo camino y evolucionar como profesionales.

Esto ha dado lugar a numerosas interacciones, preguntas y respuestas que he querido unificar en este libro a través de un solo hilo conductor: una conversación. Como todo buen diálogo, no siempre es muy ordenado, por lo que será importante quedarse más con el fondo que con la forma.

Hay que entenderlo en el contexto adecuado: cómo explicar de un modo sencillo la Transformación Digital, la definición de productos de futuro y la aplicación de Metodologías Ágiles a responsables que están lejos de ello, cosa que pasa incluso en grandes organizaciones donde partes del organigrama ya han empezado la revolución del agilismo, o están incluso avanzadas, mientras que otras áreas no han oído hablar de ello o todavía ofrecen grandes resistencias al cambio.

Se ha planteado la obra para que la primera parte, la descripción de un caso práctico, pueda utilizarse con el método del caso en clases, para que los alumnos puedan proponer sus propias alternativas.

Espero que te guste como lector y te ayude a ver cómo encajan los nuevos modelos de definición de productos y la ejecución usando metodologías ágiles, y te anime a profundizar y divulgar. Para que el sector del desarrollo de software prospere en base a la calidad y profesionalidad, todo el mundo debe saber qué significa trabajar bien.



## DISCULPAS ANTICIPADAS Y BÚSQUEDA DE *FEEDBACK*

---

Esta obra no pretende ser completa ni purista respecto a ninguna corriente o método concreto, ya que discutir sobre matices en fases de descubrimiento puede ser contraproducente. Ejemplo: En las clases de yoga o pilates se va aumentando la complejidad a medida que el alumno avanza. ¡Claro que es importante corregir desde el principio! Pero, en una sesión de demostración, ¿introducirías todas las técnicas y correcciones? No parece razonable.

Se ha limitado el libro, a propósito, a menos de doscientas páginas para que se pueda abordar de casi una sentada, siendo consciente de que son muchos conceptos, e incluso que algunos, como *design thinking* o UX, se tratan superficialmente, ¡ya habrá tiempo para leer a otros autores y, por mi parte, escribir otros libros cortos sobre ello!

Para plantear una posible solución he preferido presentar una conversación donde introduzco un personaje ficticio llamado Juan, ¡nadie debe darse por aludido! Como pasa en la serie *Cuéntame cómo pasó*, es difícil que a una sola familia le pasen tantas situaciones, pero es un buen hilo conductor para situar al lector. Es sorprendente que muchas de las personas que lo han leído como borrador digan que podría estar hablando, en un alto porcentaje, de su organización.

Se quedarán, voluntariamente, preguntas sin responder que pueden dar lugar a nuevas conversaciones. También muchas ideas pueden tener más de una visión, pero nos llevaría a un nivel de detalle que escapa al formato elegido, podremos discutirlos por otros canales. Para cualquier aportación y crítica constructiva y educada, soy fácil de encontrar: @rcanalesmora o [rcanales@autentia.com](mailto:rcanales@autentia.com). También sería un detalle contactar para decir si os ha aportado algo: el *feedback* me anima a hacer y compartir.

# PARTE I

## CASO PRÁCTICO DE ESTUDIO

Enunciado a partir del cual el lector puede proponer su solución al problema.



## CAPÍTULO 1

# EL OTOÑO CUANDO EMPEZÓ TODO

---

Un día cualquiera de otoño de 2016, Juan, el director de Tecnología de una compañía (CIO o Chief Information Officer), estaba muy nervioso.

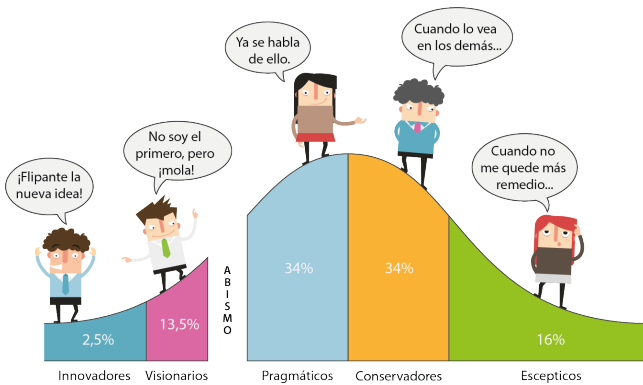
Durante los últimos diez años que lleva trabajando en la organización, los mensajes que le ha transmitido su dirección general siempre han ido en la siguiente línea:

- No somos una empresa tecnológica.
- La tecnología es un mal necesario para nuestro negocio.
- Hay que reducir costes todos los años o hacer más con lo mismo.
- Vamos a externalizar el desarrollo y quedarnos únicamente con los roles que aporten valor: conocimiento funcional y coordinación.
- Tenemos que homologar proveedores, para trabajar con pocos y grandes, y apretar a esos proveedores con una política homogénea de compras.

Su *background* era técnico, un perfil de sistemas, y tras pasar por alguna empresa de consultoría e ir ascendiendo en sus veinte años de carrera, fue asumiendo más responsabilidades de gestión y ahora, estabilizado en un cliente final, recaen en sus espaldas adicionalmente las áreas de Comunicaciones y Desarrollo. Se había convertido en un gestor que en ciertas

ocasiones se manchaba las manos, en alguna crisis, para seguir sintiendo esa sensación de «si tuviera tiempo podría seguir siendo un buen técnico».

Con la política de inversiones de la organización, siempre estaban más cerca de actualizar los sistemas desde la obsolescencia, cuando las máquinas y productos se quedaban sin soporte de los fabricantes, que movidos por las novedades de las últimas versiones, con alguna excepción.



*Difusión de la innovación de [Everett Rogers](#)*

La nube sonaba todavía a algo lejano y fuera de control; los servidores en casa, ¡mejor donde los pudieran ver!

Casi todo el software y hardware se compraba a grandes jugadores; siempre había pensado: «¡si tengo problemas, que una gran marca tenga más problemas que yo y me mande sus responsables de inmediato, técnicos especializados!».

Estaba acostumbrado a manejar grandes presupuestos y a ser agasajado con invitaciones a grandes eventos y entrevistas en medios clásicos. Nunca acababa de estar seguro de dónde estaba la línea roja, pero la organización no ponía pegas, incluso le gustaba que saliera, situación que le sorprendía.

La empresa de nuestro CIO llevaba años en Internet de un modo discreto, a remolque de competidores: con poca activi-

dad en redes sociales, comunicación unidireccional e inexistente conversación. La organización poseía una tienda web tradicional poco cuidada y una presencia casi simbólica en canales móviles, donde mantenían la misma aplicación web todavía más limitada y poco amigable. Obviamente, la usabilidad hacía aguas por muchos sitios, empezando porque UX no era un término empleado normalmente en la organización. Tampoco habían percibido grandes movimientos de la competencia en ese sentido, por lo que no les quitaba el sueño.

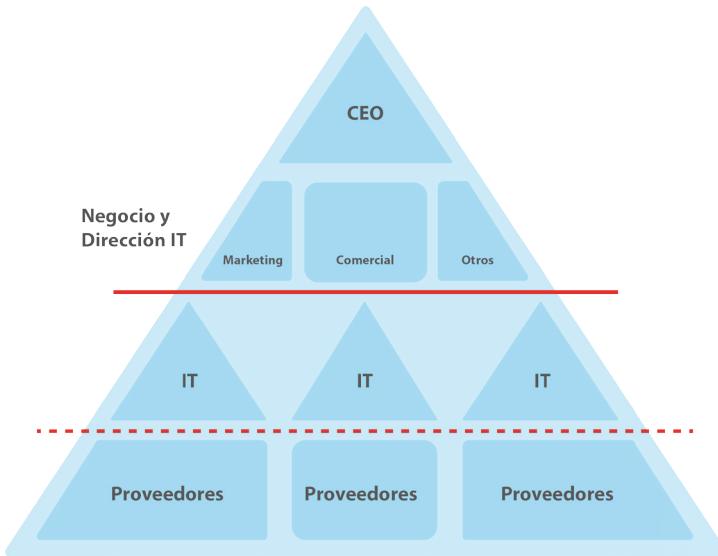
Siempre había tratado de contraatacar las abundantes peticiones de nuevas iniciativas por parte de Negocio (Marketing, Ventas, Operaciones, Control de Gestión, Legal, etc.) con argumentos muy racionalizados de «lo que se podía hacer y lo que no», en base a los recursos de los que se disponía. Negocio definía lo ideal y ellos construían lo posible, situación a la que Negocio se había acostumbrado, pero les frustraba.

Había una gran separación entre los equipos que pensaban y diseñaban los proyectos y los equipos de tecnología encargados de ejecutarlos o de mandar a un proveedor que los ejecutase; con un trato diario bastante escaso excepto por los interlocutores encargados de trabajar con las incidencias y los errores que iban surgiendo.

La organización disponía de una Oficina de Proyecto, encargada simplemente de recopilar el estado de todas las iniciativas y reportar en los comités de Dirección. Esta Oficina de Proyecto estaba muy lejos del día a día y no proporcionaba una contrapartida o *feedback* a los equipos, ni se constituía como un elemento de coordinación, ya que cada miembro se ocupaba de su parcela de proyectos. Se había prácticamente convertido en una herramienta de presión sobre los equipos por el miedo a informar de retrasos o problemas.

Nuestro CIO obviamente se había sentido más cómodo con las infraestructuras y servidores que con la gestión de equipos de desarrollo; él mismo pensaba que externalizar la construc-

ción de soluciones era la mejor opción por la incapacidad de alcanzar una deseada productividad y control sobre los equipos. Tenía muy delegadas las funciones de gestión entre el personal propio y el personal de confianza de sus proveedores, que consideraba ya «de la casa».



Se sentía muy orgulloso del último proyecto puesto en marcha: un panel de control gráfico con el que contentar a las áreas de Negocio con datos económicos y de operaciones diarias. Con estas áreas podrían obtener los informes que quisieran por ellos mismos, y no hacerles trabajar en balde, eso sí, con datos del día anterior. Cuando oía hablar de *Big Data* simplemente pensaba en ampliar ese sistema.

Respecto al planteamiento de negocio, hasta el momento se había percibido como competencia de la organización a otras empresas similares que tenían presencia en el mismo sector y zonas geográficas. La estrategia corporativa se basaba en vigilar de cerca al enemigo, su política de precios, la publicidad de sus



productos, sus reclamos de marketing, etc.

El crecimiento se iba produciendo aumentando el número de sucursales en nuevas localidades y con la expansión de centros pequeños en barrios nuevos de localidades que funcionaban bien. Si la expansión funcionaba no parecía necesario pensar mucho más allá.

Pero en las últimas semanas se veía que las ventas no crecían o incluso bajaban, sobre todo el precio medio del conjunto de las ventas por cliente. Sospechaban que los productos de mayor coste, o se compraban en las tiendas de la competencia, o bien se adquirían por Internet, un poco contradictorio con una posible necesidad de asesoramiento o garantías de ver a una cara amiga al otro lado del mostrador al hacer un gran desembolso.

Los miembros de la dirección no tenían que ir muy lejos para contrastar el nuevo patrón de compra en los ciudadanos, ya que a su propia casa no paraban de llegar paquetes con las adquisiciones de sus hijos por Internet. Incluso en la recepción de la empresa se estaba produciendo ya un conflicto por la cantidad de empleados que daban la dirección de la organización para recibir compras: la recepción se empezaba a colapsar.



A nadie le habían pasado desapercibidos los movimientos de los grandes jugadores a la hora de ofrecer ventas por Internet a precios competitivos; las entregas *Prime Time* se acababan de instalar en el país, dando una vuelta de tuerca al mercado, ofreciendo la entrega de un amplio catálogo de productos en un par de horas. Catálogo que parecía no tener fin.

Además se sentía la amenaza de que estos grandes jugadores empezasen a eliminar intermediarios, contactando directamente a las fábricas de los productos estrella e incluso creando sus propias versiones de los productos más vendidos, por lo que gran parte del margen, o incluso volumen de ventas, podría esfumarse a medio plazo.

Los nuevos directivos que se estaban incorporando envidiaban a las empresas innovadoras porque se habían criado con la tecnología y la variación rápida de estrategias. Habían prestado mucha atención a los datos desde su nacimiento, disponiendo de los hábitos de compra de millones de usuarios; además sabían sacar partido de esa abundante información en tiempo real.

En el último comité de dirección, Juan estaba fuera de juego. La dirección, tradicional y orientada a resultados a corto plazo, había consolidado otro discurso: empezaban a hacerse recurrentes expresiones como *modelo lean*, *experiencia de usuario (UX)*, *mobile first*, *agilidad*, *startup*, *fintech*, *Big Data*... Parecía que empezaban a plantearse que se estaban quedando muy atrás en el camino.

Cuando siempre se habían preocupado desde Tecnología por que la plataforma no se cayera, al mínimo coste, ahora la dirección se estaba cuestionando su trabajo de todos los últimos años por continuista y poco anticipatorio; por poco flexible para adaptarse a las nuevas demandas del cliente al que se quería poner en el centro. Se preguntaba: «¿y dónde estaba el cliente antes?». En cierto modo nuestro CIO se sentía dolido porque se le medía, de un día para otro, con parámetros nuevos en un contexto propiciado por reglas distintas y limitantes.



Nuestro CIO sospechaba que el consejo de administración se estaba planteando si los actuales actores de la organización tendrían capacidad de adaptarse al nuevo ritmo, ya que no habían sido, hasta ahora, ningún motor del cambio.

En los siguientes meses tendría que demostrar su capacidad de liderar Tecnología haciendo fundamentalmente cuatro cosas (o así lo había entendido):

1. Siendo proactivo en la propuesta de ideas para la Transformación Digital, y no un «problemólogo o limitador de todas las iniciativas que se pedían».
2. Sacando proyectos más rápido a mercado. Hasta ahora se hablaba de dimensiones de meses o años y de grandes licitaciones. Se reclamaban ciclos de entrega de semanas apelando a *Lean Startup* y agilidad, poniendo al cliente en el centro.
3. Arrancando en paralelo más iniciativas a la vez. El dinero, que había importado siempre tanto, ya no era un problema. Le habían duplicado el presupuesto en una sola reunión y no creía que tuviera capacidad siquiera de movilizarlo y gastarlo.
4. Mejorando la calidad percibida por el cliente de las soluciones existentes, así como de las nuevas iniciativas.

Ahora las críticas se sentían en redes sociales, y la percepción de aplicaciones antiguas e inestables en cada nueva versión era la tónica general en las evaluaciones de los *Markets* de aplicaciones.



Juan, nuestro CIO, se enfrenta ahora al mayor de sus retos, y no acaba de entender por qué sus proveedores habituales, grandes consultoras, patrocinan eventos sobre nuevos modelos de trabajo, pero luego los socios y gerentes que lo acompañan durante años no están alineados con la estrategia comercial de sus propias compañías, y le llevan vendiendo lo mismo desde siempre.

Estos proveedores reconocían que, como grandes integradores, son «muchas empresas distintas» y que el cambio dentro de sus propias organizaciones también sería lento. Otros simplemente querían venderles *suites* completas de productos y servicios, el paquete completo al mismo fabricante, como si creyeran que él era idiota y las herramientas fueran por sí mismas la solución a los problemas planteados.

Sabe además que si cambia de proveedor perderá el conocimiento histórico y funcional que los subcontratados han adquirido durante todos esos años con unos sistemas

bastante estables. La situación hasta ahora había sido cómoda. Su última iniciativa organizativa con ellos había sido establecer estándares de productividad basados en «pseudo medidas del software entregado al estilo puntos-función», y una medida de la calidad en base a las incidencias registradas tras las entregas. Aparentemente esto había reducido los costes, al no dejar en manos de mandos intermedios la aceptación de proyectos. Como colateral, la calidad y mantenibilidad del código habían caído por los suelos, o eso es lo que les decían sus antiguos técnicos, ahora frustrados y empujados a gestionar a los proveedores: esos puestos que, según la compañía, aportan más valor. En principio, la calidad intrínseca le preocupaba poco, porque, como prestación de servicio, sería un problema del proveedor.

También sabe que si sigue con el mismo proveedor, el personal que lleva años trabajando en sus instalaciones tendrá que aprender al mismo tiempo que ellos sobre nuevos modelos metodológicos de trabajo y tecnologías, por lo que supondrá un sobrecoste o pérdida de productividad temporal que afectará a los modelos de rendimiento de los que tan orgullosos se sienten.

En los últimos tiempos el departamento de Recursos Humanos presiona mucho para tratar de enmascarar la cesión de personal que tienen, para aparentar que es un servicio, tratando de empujar al proveedor a sus oficinas y aumentar su rotación de consultores. Las últimas denuncias de algunos subcontratados históricos que han reclamado el puesto de trabajo indefinido han acelerado el proceso de diferenciar personal interno y externo.

Además, se pregunta: ¿será él quien tenga que pagar la formación de sus proveedores, que no han hecho los deberes durante años? ¿Acaso si no hubiera apretado tanto en tarifas habría hecho rentable al proveedor invertir en esa evolución? Por primera vez, la dirección de nuestro CIO habla de calidad del producto, y no parecen muy preparados, ni ellos ni sus provee-

dores, ya que lo que no interesa no evoluciona.

El hecho de llegar a esta situación, ¿ha sido por dejadez de todos? ¿Cómo se puede empezar a dar pasos, y en qué dirección?



¿Qué hacer en este caso? ¿Qué solución se podría proponer para cada una de los cuatro puntos: participar en la definición de proyectos de futuro, hacer proyectos más rápido, hacerlos más deprisa y mejorar la calidad? ¿Cuál es el plan que puede ofrecer?

Fin del caso.

## PARTE II

### BUSCANDO SOLUCIONES





## CAPÍTULO 2

# ENTENDIENDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

---

Juan, nuestro CIO, decide llamar a Roberto, socio de una pequeña boutique experta en desarrollo de software, y acostumbrada a implantar modelos ágiles. En una larga y distendida comida busca ordenar sus ideas o incluso incorporar alguna visión nueva, complementaria a las recomendaciones de sus proveedores actuales con los que han compartido camino en el modelo en el que se encuentran.

Nuestro CIO piensa: «¡Me pondré en *low-profile!*», y, aunque ya hemos comenzado algunas iniciativas por nuestra cuenta, me voy a hacer un poco el tonto. ¡Mejor que me lo cuenten desde cero! En el fondo se plantea que probablemente sólo haría falta un lavado de cara, maquillaje para pasar la moda, sin necesidad de afrontar un cambio profundo, al menos por ahora.

Iniciada ya la comida, después de un buen rato hablando de la familia, tiempo, política, del bien y del mal, lo típico en cualquier encuentro amistoso, empieza la parte dura.

**Juan:** Bueno, Roberto, me alegro de que hayas podido venir tan rápido a charlar un rato. Si quieres vamos al grano de por qué estamos aquí.

**Roberto:** Claro que sí, tú dirás.

**Juan:** Te he llamado porque, por primera vez en años, veo peligrar mi puesto de trabajo.

**Roberto:** ¡No exageres! No será para tanto.

**Juan:** No, en serio. La tensión se palpa en la oficina. Se está incorporando gente nueva a los departamentos de Marketing y traen otras ideas y ritmos. Se habla de crear un área de Transformación Digital de modo inminente, dependiendo directamente de Dirección General. Básicamente me están pidiendo que contribuyamos, tanto mi equipo como yo directamente, a aportar ideas en esa transformación, que hagamos proyectos más deprisa, que hagamos más proyectos a la vez y que mejoremos la calidad percibida. Casi nada. ¡Como si tuviéramos pocas tareas que hacer!

**Roberto:** Pero, todo eso, ¿con menos dinero, con el mismo o con más?

**Juan:** Lo curioso es que llevan toda la vida recortando el presupuesto, pero ahora, para esto, parece que el dinero no es un problema, aunque... ¡ya veremos!, que nos conocemos. ¡Si ya me cuesta gobernar a propios y extraños! Hacer esto que me piden requeriría muchos más recursos, y propiciaría más problemas. La verdad es que no sé cómo meterle mano. Es más, algunos conceptos no sé exactamente cómo los entienden los directivos. ¡A saber el humo que les han vendido los consultores estratégicos! Me han pedido un plan de trabajo para dentro de un par de semanas, y así estamos...

**Roberto:** Voy a hablarte de modelos ágiles de un modo distinto a la mayoría de los expertos, sin tener en cuenta inicialmente tanto los principios y valores que están detrás de todo esto, pero comprobarás luego que es lo más importante. Voy a contarte cómo abordarlo partiendo de un patrón de pensamiento clásico, y dándote la oportunidad de que descubras otros caminos.

**Juan:** Principios y valores, efectivamente podemos dejar ese

tema para el final.

**Roberto:** Lo primero que te demandan: contribuir más activamente en la Transformación Digital. Vamos a ver cómo podemos entender esto con un ejemplo para no hacerlo tan abstracto: Guiemos el caso pensando que somos los directivos de una cadena de supermercados con gran despliegue nacional.

**Juan:** Eso me vale, porque no es exactamente igual a lo nuestro, pero sí bastante parecido.

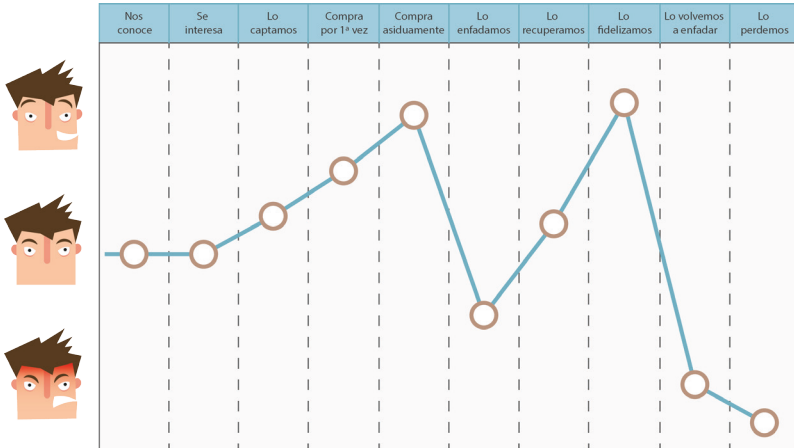
**Roberto:** Lo primero que tenemos que hacer: ¡mirar el todo! Aunque hay muchos modos de empezar, podemos tratar de identificar quién es nuestro cliente y cuáles son sus frustraciones. Siempre que un cliente tiene una frustración, ésta se puede convertir en una oportunidad para la Transformación Digital.

**Juan:** ¿Pero eso no es el trabajo de Estrategia de Negocio o de Experiencia de Usuario, los famosos UX?

**Roberto:** Tienes demasiado encorsetadas las responsabilidades en tu mente. Recuerda que te están demandando ser proactivo por tu conocimiento de la tecnología y del negocio, ¿o acaso no has aprendido bien a qué os dedicáis en todos estos años que llevas en el comité de dirección? ¿No eres cliente de tu propia cadena? Uno de los cambios más grandes que debe hacer una compañía es no separar los equipos en clases: los pensadores y los constructores.

**Juan:** *Touché.* Te lo compro. Buscamos clientes y sus frustraciones, y no nos autoexcluimos de la generación de ideas.

**Roberto:** Empecemos a identificar necesidades de negocio a través del acercamiento a nuestros clientes y su ciclo de relación con nosotros: el *user journey*. Imaginemos cuándo nos conoce, se interesa por lo que ofrecemos, lo captamos y compra por primera vez, compra frecuentemente, se enfada con nosotros, lo recuperamos, lo fidelizamos, lo volvemos a enfadar y lo perdemos.



**Juan:** Ese es el ciclo que más o menos manejamos en nuestra organización, supongo que será así en casi todas.

**Roberto:** Podemos centrarnos hasta en un punto concreto de ese proceso y en un grupo de usuarios específico, lo que me gusta llamar una tribu. Pensemos cuándo es la primera vez que una persona interactúa con un supermercado, dejemos a un lado la parte de Marketing o descubrimiento de marca, donde nos conoce o se interesa.

**Juan:** La primera vez que interactúa un usuario con un supermercado puede ser tan ocasional como que vamos paseando y queremos una botella de agua.

**Roberto:** Me vale, ¿se te ocurren más situaciones?

**Juan:** Todas las que quieras. Un niño va en un carrito, ya con uso de razón, y quiere un chupachups que está en el expositor sobre la caja, un preadolescente de entre doce y catorce años es enviado a comprar el pan cuando llega de clase, un adolescente quiere ir a comprar comida y bebida para hacer botellón, estos mismos adolescentes, o unos un poco más mayores, se van de barbacoa a la parcela de uno de ellos, la pareja que alquila/compra un piso y tiene que empezar a cocinar o quiere invitar

amigos a casa, etc.

**Roberto:** Bien, entonces no es un cliente genérico, sino varios conjuntos de clientes o, como me gusta llamarlos, tribus. Vale, elige ahora la tribu y el problema que quieras.

**Juan:** Ya sé por dónde vas. Vamos a quedarnos con el niño de trece años que va a comprar el pan.

**Roberto:** Pues mira. Yo tengo un niño de esa edad. ¿Tú qué crees que hace un chaval nada más llegar a casa? Vamos a tratar de empatizar con él, pensando lo que hace y siente.

**Juan:** Mis hijos ya son mayores, pero supongo que... ¿ver la tele?



**Roberto:** Me podría valer, pero ahora los *millennial* son mucho más multiproceso que nosotros. ¡Cómo si lo estuviera viendo! Se tira al teléfono móvil para ver todas las conversaciones de WhatsApp y SnapChat que se ha perdido y las que se generan de chismes del instituto, y ver los videos tontos que le han mandado, al mismo tiempo que juega en red o a un juego de mesa y que ve los deportes en la tele.

**Juan:** Efectivamente, en mi casa no para de sonar el WhatsApp a todas horas.

**Roberto:** ¿Qué crees que contestará el niño cuando le diga

su madre o padre, «baja a por el pan al supermercado»?

**Juan:** Seguro que con una sonrisa y voz dulce dice que ya baja y deja el móvil de inmediato. Pues no lo gustará.

**Roberto:** Je, je. Esperamos que dispare una lista de retahílas quejillosas: pero ¿por qué yo?, ¡dentro de cinco minutos!, ¡nos apañamos con el pan de molde!, ¡cuando termine esta partida!, ¡cuando acaben los resultados del fútbol!, etc.



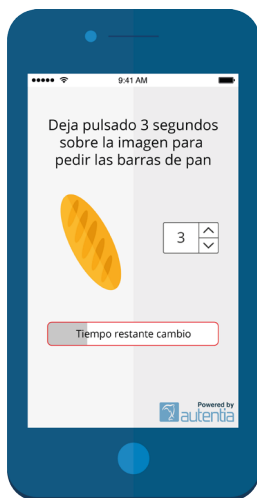
**Juan:** Desde luego parece que cuando baje al supermercado no va a ir muy dispuesto, ni va a recordar a esa marca con mucho cariño.

**Roberto:** Tampoco sé si es para tanto ¡Habrà que ver si se acuerda siquiera de la marca del supermercado! Lo que es probable es que, si hay un comercio chino diez metros más cerca, lo mismo no irá a nuestra tienda, independientemente de la calidad del pan.

**Juan:** Es que estas tiendas donde trabaja toda la familia —ya no tan pequeñas— de barrio, y con esa «aparente amplitud de horarios», parecen ser un modelo de gran éxito e implanta-

ción. Lo que no acabo de estar seguro es de que todos compitamos en las mismas condiciones legales.

**Roberto:** No lo sé, pero confiemos en que las autoridades hagan su trabajo, para ti o tu negocio es un competidor real más. Lo que nos preocupa ahora es que aquí hay una frustración o desencuentro: al niño le molesta bajar a por el pan, por lo que tenemos una oportunidad de iniciar un proceso de Transformación Digital con el que tener nuevas oportunidades para competir. Imagínate que ofrecemos a nuestro cliente una aplicación para su teléfono móvil donde tenga principalmente un botón grande para ordenar las barras. Se tendrá que registrar con su número del programa de fidelización y meter el número de tarjeta de crédito a usar. Mira, te lo puedo casi pintar en una servilleta de papel.



**Juan:** Podría ser una solución. A nivel de negocio se podría iniciar o potenciar la tarjeta de crédito propia del supermercado, como ya tienen algunos.

**Roberto:** Claro que sí, verás que cuando hablamos de Transformación Digital no estamos refiriéndonos sólo a hacer

una *app*, sino a que el negocio entero se va a ver afectado desde muchas perspectivas. Si te fijas en el proceso que estamos siguiendo, a partir de unas suposiciones hemos planteado hipótesis sobre unos personajes concretos y te he esbozado una maqueta pobre, y ya tenemos algo palpable sobre lo que discutir y obtener tu *feedback*. Y llevamos solo unos minutos.

**Juan:** Desde luego es un modelo de pensamiento muy visual, y me están entrando ya ganas de quitarte el boli para pintar cómo lo veo yo.

**Roberto:** Seguimos con la aplicación: la idea es que, si deja pulsado un botón tres segundos, se pide automáticamente una barra de pan, o las que hayamos elegido, que llegará en menos de quince minutos. También aparecerán, durante un minuto, unos controles en los que se podría sumar o restar barras de pan, para darnos opción a corregir. Pasado ese tiempo, ya el pedido quedaría cerrado.

**Juan:** Y podría ser un momento perfecto para ofrecerle otros productos generales como leche, galletas, zumos, refrescos o similar. Podrían ser genéricos o, cómo sabríamos el cliente concreto que es y su histórico de compra, tendríamos la capacidad para hacer recomendaciones personalizadas. ¡Esto sería muy potente! Podríamos hasta ofrecer un chat para hablar con la pareja, u otros hijos, para ver si necesitan algo y está dentro de los productos que ofrecen. Incluso se podría integrar con la tienda para acceder a todo el catálogo.

**Roberto:** Fíjate lo poco que nos ha costado que apuntes ideas. Te diría incluso que la imaginación se nos va pronto de las manos. Como dice mi amigo Paco, «todo se puede hacer, pero algunas cosas son cariiiiiiísimas». En cuanto empieces a ver posibilidades, algo en principio pequeño, sobre lo que explorar, se puede convertir en un monstruo, proyectos a años, etc. Hay que tener siempre en mente un alcance limitado. Podemos manejar conceptos de moda, como el producto mínimo viable.



**Juan:** Va a costar no querer meter todo ese potencial en un pliego.

**Roberto:** Ese es realmente el problema, que emana pronto el modelo de pensamiento clásico. A ver si te consigo convencer de lo contrario. De que con una hipótesis y posible solución haríamos el planteamiento de simplificar el problema y la contratación, y demostraros a todos que en un ciclo corto tendríais un primer prototipo funcionando. Ideación y construcción de la mano, y no como dos fases.

**Juan:** ¿El producto mínimo viable es lo más pequeño que podemos entregar?

**Roberto:** No, es el mínimo de funcionalidad con el que tendríamos que lanzar nuestro producto al mercado para que nos permita validar nuestras teorías de negocio. Dependiendo de la definición del objetivo entrarán más o menos características y procesos en ese producto mínimo viable. De todos modos, un ciclo de ideación es el momento en el que sí se pueden abrir alcance y mente, pero luego hay que priorizar y bajarlo a tierra, definiéndolo de un modo más aterrizado y comunicando adecuadamente para controlar las expectativas.

**Juan:** Empiezo a ver que, para llevar este proyecto a cabo, el desarrollo de la aplicación móvil parece casi lo más fácil, desde mi perspectiva. Sería mucho más difícil controlar esas expectativas en la organización y coordinar a muchas áreas. Parece inevitable presentar proyectos grandes para su aprobación y contratación, con nuestro modelo actual.

**Roberto:** Todo se andará. Efectivamente hay que hacer muchas actividades ajenas a una aplicación. ¿Qué crees que haría falta para poner en marcha este nuevo sistema de venta de barras de pan?

**Juan:** Para que algo así sea posible, sería necesario contratar personal de reparto, comprar bicicletas eléctricas o pequeñas motos, dotar a los repartidores de algún sistema instantáneo

de comunicación, incorporar hornos para calentar el pan congelado, posiblemente cambiar la potencia de las instalaciones eléctricas e incluso hacer alguna puerta adicional en cada centro para la salida y entrada con prisas, lo que implica permisos y obras, calcular el aprovisionamiento, llegar a acuerdos con panificadoras, determinar el catálogo de productos complementarios o incluso modificar el CRM para personalizarlo para cada cliente, estudiar el fraude, provisionar el coste de compensar a los usuarios si llega tarde el producto, atender a las reclamaciones, gestionar el cambio en monedas, realimentar nuestros paneles de control y KPIs (indicadores clave), formar a la red de tiendas, modificar folletos, hacer campañas de marketing, asociarse con otras panaderías donde no lleguemos, etc.

#### PROYECTO VS. APP



**Roberto:** ¡Es una transformación de la empresa! Habrá que actuar en muchos puntos del negocio a la vez.

**Juan:** Es más, te diría que, en nuestra organización, esto sería una iniciativa estratégica o programa de cambio, y que debería tener un jefe/sponsor desde Negocio y otro desde Tecnología que liderasen este proyecto y coordinasen los distintos subproyectos.

**Roberto:** Pero no te dejes ya llevar por tu mentalidad ingenieril intentando resolver el puzle, estamos de momento intentando descubrir iniciativas e ideas, ¿no? Ésta es solamente una posibilidad, ¿o ya me has comprado el proyecto? ¿No puede haber tribus más numerosas o interesantes? De hecho, tendremos que proponer muchas otras ideas, valorarlas, estudiar el mercado para escuchar a los clientes y arrancar sólo las más interesantes.

**Juan:** Entonces tal vez tendríamos que explorar más tribus y las frustraciones que pueden dar lugar a otros proyectos alternativos, aunque este me gusta.

**Roberto:** Y en nuestro proceso de definición de hipótesis de algún modo tendremos que buscar un modelo de selección de proyectos, cualificar o cuantificar con algún sistema.

**Juan:** Claro, pero sigamos en este ejemplo, que ya vamos sacando conclusiones: el negocio de venta de pan, que me parece fácil de entender.

**Roberto:** Hay que considerar posibles efectos colaterales de este proyecto, ya estás dando un salto muy grande induciendo a tu cliente a comprar impulsivamente en Internet. Has dedicado años situando estratégicamente los productos de primera necesidad en esquinas opuestas de un supermercado, para incrementar el recorrido por los pasillos y el precio del pedido y, ahora, le vas a llevar a su casa una barra de pan y poco más. ¡Puede tener un grave impacto!

**Juan:** Con el riesgo que tiene que decida comprar por Internet, pero no con nuestra aplicación, sino con otra. Les educamos digitalmente para arriesgarnos a perderlos como clientes. ¡El usuario de Internet puede ser menos fiel a la marca! Esta sola posibilidad creo que haría muy difícil que la dirección aprobase proyectos en esta línea. Además, no creo que este proyecto sea rentable, a menos a corto plazo. Hacer un desplazamiento para entregar unas barras de pan sin cobrar un importe mínimo no parece razonable.

**Roberto:** Bueno, sólo son hipótesis, pero me alegro de que estés hablando de rentabilidades y riesgos del negocio. Tenemos todavía que pararnos un poco antes. Que nos parezca a ti y a mí una buena idea no significa que los clientes lo valoren igual. Tal vez habría que preguntar a un potencial conjunto de usuarios qué les parece. Ese detalle de ¡poner al cliente en el centro! A lo mejor nos damos cuenta de que esta solución aporta un valor diferencial a un colectivo específico, como personas de movilidad reducida, y vale para desarrollar marca y como política de responsabilidad corporativa. O hasta para asociarse con empresas que ofrecen *apps* de compra vecinal, y te ahorras el desplazamiento.

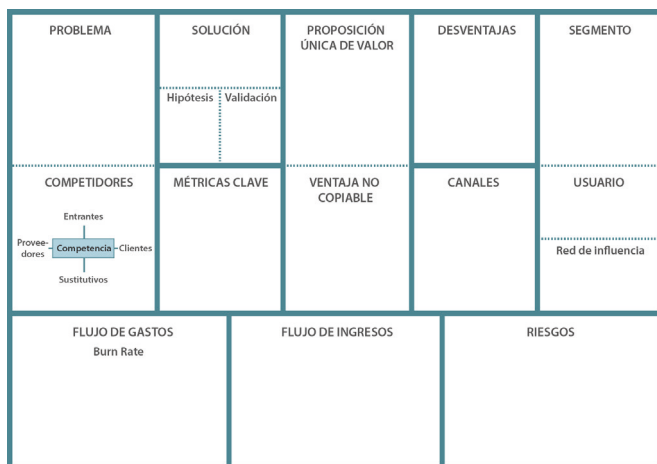
**Juan:** Veo que una idea tiene muchas derivadas. ¡Si siempre hacemos lo mismo! Nos olvidamos de preguntar o de ver posibilidades en otras dimensiones. Claro que parecería razonable preguntar, o incluso contratar o llamar a alguien de fuera más acostumbrado a este tipo de proyectos para que nos sugiriera estas ideas que me cuentas. De todos modos, sigo pensando que el riesgo es muy alto.

**Roberto:** Míralo desde otra perspectiva. Los clientes ya exploran las compras por Internet, y va a pasar cada vez más en el futuro, sin que lo controles, pero ¡ahora ni siquiera eres un actor! No acumulas experiencias ni datos. En general, la gente ya está perdiendo el miedo a comprar desde sus dispositivos. Los nativos digitales están formando a sus padres e incluso abuelos, o haciendo las compras en su nombre. Los *smartphones* están ya al alcance de casi todo el mundo, en nuestro contexto me refiero.

**Juan:** Me lo vas a decir a mí, que el otro día mi madre empezó a mandarme WhatsApps y pedirme fotos, y ahora me llama menos. ¡Y se ha abierto un perfil en Facebook! Bueno, se lo ha abierto mi hija. Mi hijo está pensando en limpiar la casa vendiendo trastos de segunda mano desde el móvil.

**Roberto:** Ya estamos empezando a pensar en negocio y en

el usuario o colectivos específicos de usuarios, no vamos mal. Puede ser entonces que este proceso que estamos haciendo de descubrimiento a lo loco se pueda hacer, de algún modo, más estructurado y sistemático. Hay técnicas como *design thinking* o *inception*, paneles como el *business canvas*, *lean canvas*, mapas de empatía, etc., que nos pueden ayudar a guiar un proceso de pensamiento y a analizar los posibles riesgos. Incluso estas metodologías nos invitan a algo muy importante: prototipar rápidamente —el cartón piedra, se entiende—, y enseñárselo a potenciales clientes para tener la posibilidad de recibir *feedback* temprano; lo que nos parece tan buena idea puede que no lo sea tanto. Posiblemente tendremos hasta competencia de alguna otra empresa que no conocíamos, pero que sí nos la puede descubrir alguno de nuestros clientes con más vida online o internacional. Incluso puede haber aspectos legales o de patentes no considerados.



Ejemplo de un posible lean canvas personalizado.

**Juan:** Algo he oído hablar de todo esto, pero siempre he pensado que nosotros entrábamos más tarde, para ejecutar. Me parece estupendo que se prueben modelos de cartón piedra con clientes para ver si la idea es buena o no, antes de man-

darnos a Tecnología las iniciativas poco maduras y hacernos trabajar en balde.

**Roberto:** En balde no creo que sea. Eso es como el leñador que dice que no tiene tiempo para afilar el hacha porque tiene que cortar árboles. Cuanto más participes en iniciativas desde su comienzo, más visión global tendrás y capacidad de anticipación. Esto condicionará hasta cómo tienes que organizar tu área y construir tus sistemas para que muchas iniciativas puedan llevarse en paralelo. Dejo caer eso de microservicios, que está de moda.

**Juan:** De todos modos, no creo que haga falta tanto paripé. En muchos casos parece evidente qué es lo que necesitamos. En la mayoría de los proyectos simplemente hay que completar características que se echan de menos. Si miras nuestra tienda o página web, con gran espacio de mejora, hay decenas de funcionalidades que le podríamos añadir.

**Roberto:** Uno de los mayores problemas que tienen las organizaciones es que intentan abordar progresiones continuistas y no disruptivas. Piensan en lo que les falta y no dónde estará el mercado dentro de tres años. Si empiezas hoy un producto en base a lo que necesitas, cuando lo termines ya será un producto del pasado. Irás siempre a remolque del mercado. ¿Cuál crees que es el porcentaje de empresas que sienten la amenaza de *startups* que podrían dejarlas obsoletas en cinco años?

**Juan:** «Empezar proyectos que cuando salgan al mercado ya serán proyectos de pasado». Ésta me la guardo. Con lo que me cuentas hay que sopesar invertir en lo que necesitamos o lo que podríamos llegar a necesitar, sin la certeza de que luego el mercado vaya por ese camino.

**Roberto:** ¡Aaamigo! Es que la innovación disruptiva no es un camino al éxito, sino de experimentación. En vuestro negocio, posiblemente, uno de cada cinco proyectos es realmente un éxito porque incrementa drásticamente los beneficios, y los otros aportan valor puntual de desarrollo de marca o retención

de cliente, o simplemente aprendizaje.

**Juan:** Mucho tiene que cambiar en la organización para que acepten invertir en un proyecto sin las garantías de éxito, o sin cortar la cabeza a quien fracase sólo por el aprendizaje. ¡Cuántos desastres enmascaramos de, al menos, medio éxitos!



**Roberto:** Tú ya lo estás diciendo, se fracasa, pero se trata de enmascarar y, por tanto, se niega la posibilidad de aprendizaje haciendo un estudio forense objetivo. ¡Hay que arriesgar un poco! O por lo menos diversificar el riesgo, como deberíamos hacer con las finanzas personales: algo en cuenta, algo en depósitos, algo en acciones... Los caminos fáciles están muy trillados y generan pocos réditos, y los difíciles tienen más riesgo, pero ofrecen mejores recompensas. Nuevos modelos requieren nuevos espacios. ¿Sabes lo que es un *design camp*?

**Juan:** Más o menos, he visto en fotos uno de esos *design camps*, salas grandes llenas de pizarras y pósts donde la gente va a «manchar paredes, discutir y jugar al fútbolín mientras los demás trabajamos».

**Roberto:** El día que participes en uno de ellos, verás lo valiosos que son. Obviamente, si hay alguien con experiencia que guíe los procesos, algo más de partido se le sacará. Mira, yo un día, al empezar con mi empresa, me compré un libro resumen de todos los diagramas de estrategia empresarial y pensé: «vaya porquería de libro: demasiado abstracto y sin un ejemplo único que los guíe». Cuando años más tarde me apunté a un Máster y me introdujeron a la Estrategia Empresarial y volví a ese libro, me pareció una maravilla con multitud de ejemplos distintos, ¿qué había cambiado?



**Juan:** ¿Tú? Ya no mirabas el problema desde la misma perspectiva.

**Roberto:** Efectivamente. Mi frase favorita es: cuando el alumno está preparado, el maestro aparece. La dicen en la película *El Zorro*.

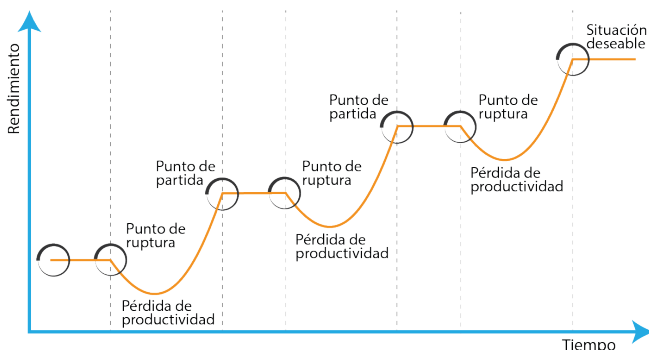
**Juan:** Todo el rato estamos hablando de cambios y más cambios. Pero ahora se quiere precipitar todo en muy poco tiempo.

**Roberto:** Sí, pero recuerda que tenemos que ir sin prisa, pero sin pausa. De ahí la importancia de que alguien os ayude a no parar, pero también es importante no querer dar demasiados pasos de golpe. Cuando tenemos conversaciones como éstas, sobre modelos de trabajo más ágiles y sensatos, hay veces que el «jefazo» dice: el lunes empezamos todos los proyectos así. Yo le digo: ¡conmigo no cuentas! Empezad si queréis con



un proyecto y luego vemos.

**Juan:** ¿Qué, ya me estás vendiendo tus servicios?



**Roberto:** No te digo sólo los míos, porque vamos a hablar de cambios a muchos niveles diferentes de la organización y, posiblemente, necesites a distintos especialistas de distintas empresas.

**Juan:** O una muy grande que me proporcione todos esos servicios.

**Roberto:** Tú mismo, buscando la receta fácil. Si quieres lo dejamos para otro momento, pero ¿crees que la gente dinámica y creativa se acumula en grandes estructuras?

**Juan:** Habrá de todo, ¿no?

**Roberto:** Por eso lo dejamos, aunque no parece mala idea que las empresas pequeñas y expertas controlen a las grandes, con mucho músculo, pero también gran poder de interlocución. Ya sabes que, cuanto mayor sea la empresa que trabaje para ti, antes va a intentar saltarte y hablar directamente con dirección, vendiendo el lote más grande que puedan.

**Juan:** Bueno, eso de momento lo tengo controlado, los más patosos lo intentan y salen escaldados.

**Roberto:** Normalmente las grandes organizaciones queréis

la receta sencilla y contratar todo a una sola empresa, aunque esto es lo de menos, porque suele ser cuestión de personas, de la capacidad de la persona que os toque, independientemente del tamaño de la marca a la que «circunstancialmente» pertenezca. ¡Casi todo el mundo que trabaja en mi empresa antes trabajaba en otro lado, gente buena hay en muchos sitios! Lo único que digo es que vosotros solos lo vais a tener muy difícil para llegar a buen puerto.

**Juan:** También tenemos gente buena, como decías, como en todos sitios. ¿Por qué no lo vamos a conseguir nosotros solos?

**Roberto:** Imagínate que quieres ponerte en forma. ¿Qué harías?

**Juan:** Apuntarme a un gimnasio. Aunque ya son muchas las veces que he pagado para luego no ir y me he terminado borrando. Mucha intención al principio, pero luego se diluye.

**Roberto:** Mira el lado positivo, de eso viven los gimnasios, del que paga y no va, que subvenciona a los que sí van.

**Juan:** A esa idea tendríamos que volver: subvenciona, pero sigue.

**Roberto:** Pues imagina que, en vez de pagar 40€ al mes, le dices al dueño del gimnasio que quieres pagar unos 400, unas doce sesiones a unos 30€, que serían tres veces por semana. Pero que, cada vez que vayas, quieres que un monitor esté exclusivamente contigo y te fuerce a que hagas entrenamientos de calidad. ¿Qué dinero está mejor pagado?

**Juan:** Depende; si alguien tiene mucha disciplina, lo mismo con 40€ es suficiente. Aunque, claro, si pago a un entrenador quiero resultados, y alguien ajeno, si quiere cobrar o que renueve, me tiene que empujar para que se produzcan avances. Además, si quedo con el monitor, me veo más obligado a ir.

**Roberto:** Y si encima te pesa, ¡apostarí a que comerás menos! Muchas dietas de pago tienen éxito porque no quieres

defraudar al médico o nutricionista al subirte a la báscula. ¡Ahí lo dejo! Pagar a un tercero para que te fuerce a hacer algo que podrías hacer por ti mismo no parece descabellado. Pero, aun así, si lo haces por tu cuenta, ¿qué posibilidad hay de que te lesiones si no entrenas bien, porque nadie te corrige la posición o adapta los ejercicios a lo que te va bien o mal? ¿No existe posibilidad de que te aburras? ¿No hay posibilidad de que te envalentones y sobrentrenes?

**Juan:** Lamentablemente, la posibilidad de todos esos casos es muy alta. Ya veo por dónde vas. En solitario requiere foco, disciplina, conocimiento que tarda en adquirirse, y encima puedes pecar de listo por no tener la técnica, ni a alguien que te corrija y te obligue a ser constante o, incluso, a descansar. Encima, en una empresa, a mil asuntos que estamos, mantener ese foco puede ser muy complicado.

**Roberto:** Parece conveniente utilizar ayuda externa para darte cuenta de que estás dejando de hacer actividades importantes y estratégicas en tu trabajo, que puede que lleves mucho tiempo sin hacerlas.

**Juan:** No es tan bonito como lo cuentas. Nunca nos han involucrado pronto, desde la fase semilla, por lo que quedamos simplemente como ejecutores, poniendo pegas y sin participar de la estrategia global. ¡Si no haces, no aprendes!

**Roberto:** ¡Involucran o nos involucramos! Estoy harto de ver cómo invitan a técnicos a formaciones de creatividad o sesiones de definición de proyectos y están con su portátil, en su mundo, o con el morro hasta los pies pensando que eso son tonterías.

**Juan:** Tal vez habría que liberar a esas personas de sus responsabilidades diarias para que atendieran más.

**Roberto:** ¿Y qué me dices de cuando vais los responsables? Recuerda que los CIOs no pueden ser miembros de segunda del comité de dirección, lo que puede pasar si sólo nos centramos

en la táctica u operación diaria.

**Juan:** Pensado en mi propio caso, veo que tengo que delegar un poco y centrarme más en estos temas, o poner a alguien «de confianza» con ellos.

**Roberto:** Que un directivo dedique más tiempo a los temas estratégicos no parece descabellado.

**Juan:** Ya, pero somos muchos, y las reuniones del día a día me comen el tiempo. A lo mejor debemos tener algunos perfiles no tan técnicos también en Tecnología. Gente que piense en estrategia tecnológica sin querer meterse en el detalle y poder dedicar más tiempo a pensar. ¡Quizás me meto demasiado abajo!

**Roberto:** Entonces los técnicos tendremos que dar valor a nuestros compañeros menos técnicos, pero que tienen otras habilidades, o estar dispuestos los técnicos a adquirir otros conocimientos. O incluso contratar a consultores para cubrir huecos temporalmente, empujar al que quiera evolucionar y definir nuevos métodos de trabajo. Cada vez más empresas contratan un *agile coach* para que descubran ellos mismos las respuestas. Siempre hay muchas alternativas. Tal vez ni las ideas, ni las ejecuciones, tengan que venir todas de nuestra parte. Haciendo nuestro mundo algo más grande, estas ideas podrán surgir internamente o inspirándose en el ecosistema de *startups*, que siempre hay que tener cerca.

**Juan:** Tengo un amigo que trabaja en una de las grandes organizaciones del país y me ha dicho que están abriendo sus sistemas, como servicios, para que pequeñas *startups* los usen como centro de actividad. Me pareció arriesgado, pero, con lo que me cuentas, podría no ser tan mala idea.

**Roberto:** Si abres tu organización al exterior, también te estás preparando para abrirla al interior. ¿Cómo de monolítico es lo que hacéis?

**Juan:** ¡Uff! Supongo que como muchas de las empresas clásicas del país.

**Roberto:** Volviendo a las *startups*, cuando las empresas se crean cerca de ti es factible comprar una participación en fase temprana. Es más, si fallan, puedes ofrecer trabajo a sus fundadores, lo que puede ser una buena fuente de sangre nueva.

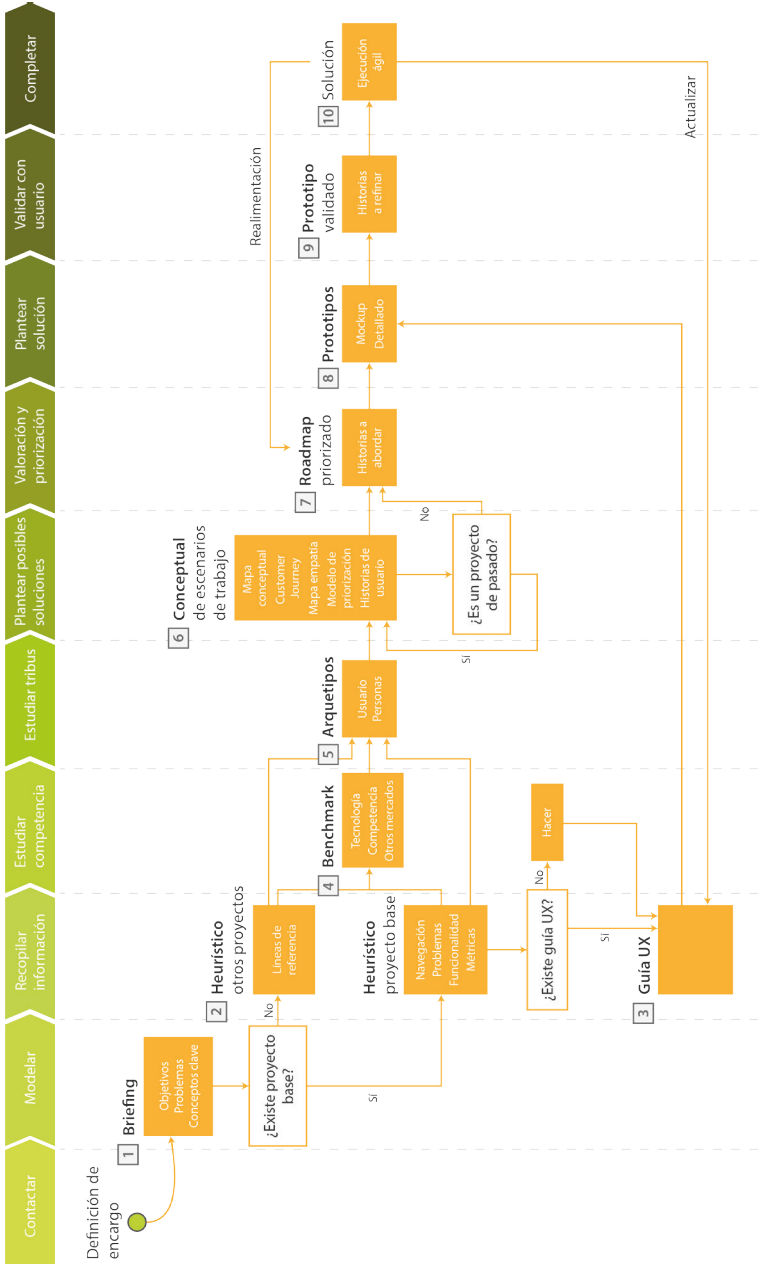
**Juan:** En muchos casos puede ser más sencillo hacer que maduren ideas fuera de la organización, porque la cultura propia podría ahogar a los emprendedores de esas ideas, simplemente por la burocracia, velocidad y miedos al fracaso.

**Roberto:** Hay más alternativas. Busca en Internet el concepto de *hackathon*, ¿te interesa! Expones unas APIs o servicios y ofreces unos premios para que combinen tu negocio con otros datos o servicios disponibles, y vienen decenas de programadores a aportar ideas que nunca hubieras imaginado.

**Juan:** Además, ¡parece barato! Mucha gente dedica tiempo, algunos simplemente por el reto o reconocimiento, y los premios no son algo costoso para una empresa de nuestro tamaño. Me guardo la idea, pero de nuevo haría falta alguien que lo coordine todo. Incluso si lo organizamos nosotros, probablemente tengamos poca audiencia, por el limitado acceso a esos colectivos.

**Roberto:** A lo mejor descubres que es buena inversión que alguien de tu equipo dedique tiempo a la comunidad de desarrolladores o emprendedores, acercándose y haciéndose un hueco entre ellos, bien con conocimiento, o bien con recursos, como ofrecer tus instalaciones o poner la comida. En cierto modo, tu organización puede subvencionar a un grupo para que innove en los negocios que os interesan y en una constelación cercana.

**Juan:** Veo que te gusta mucho la palabra subvención, pero no como normalmente la usamos todos, que «papá estado» nos dé un poco de dinero, sino B2B. Unas cuantas empresas contribuimos a que el tejido empresarial se desarrolle sin perder de vista la comunidad.



**Roberto:** Bueno, ya tienes para pensar, dejemos la primera pregunta medianamente encaminada. La dirección de Tecnología puede ser un actor activo y proactivo más para aportar ideas estratégicas en la Transformación Digital, ya que posee el conocimiento tanto de Negocio como de Tecnología para alinear los intereses de los clientes y las nuevas tendencias del mercado. Tiene que asegurarse de participar de un modo temprano, a través de procesos estructurados, de encontrar las mejores ideas para la inversión y de simplificar las iniciativas. Deberían pensar en experimentar las tendencias tecnológicas en primera persona y abrir sus sistemas al mundo. Incluso deben tener la humildad de dar cabida a terceras partes como desarrolladores de la comunidad, *startups* o consultores externos, para no caer en la endogamia y que alguien os obligue a avanzar y organizaros en la línea correcta.

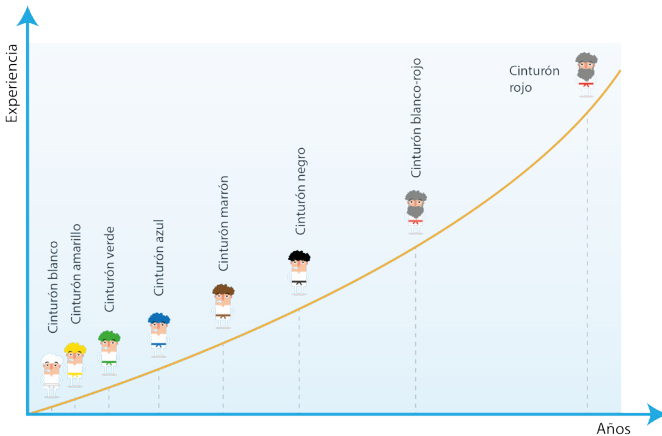
**Juan:** Dar valor a los procesos creativos; participar de un modo temprano en la definición estratégica de proyectos; aprender sobre procesos estructurados de definición de proyectos como *design thinking*, con herramientas como el *business canvas* y mapas de empatía; contar con alguien que nos fuerce a avanzar, o replantearnos si lo hacemos bien; delegar e involucrarme a más nivel; salir al mundo, conocer *startups*, organizar *hackathones*, abrir nuestros sistemas al resto del ecosistema como servicios, de lo que estamos muy lejos, etc. Uff, mucho tiempo vamos a necesitar. Me da que voy a tener que contratar a más gente.

**Roberto:** Pero vamos a bajar más para que veas que no es tan complicado si no lo quieres hacer todo mañana y vas recorriendo puntos por un mapa. ¡Muchos se quieren teletransportar al final del camino!

**Juan:** No, si complicado seguro que no es para «el que sabe», o ya ha dado los pasos. A mí lo que me parece es que son muchos conceptos.

**Roberto:** Yo hice muchos años judo hasta que un día me

lesioné, lo que le pasará a mucha gente que hace clases colectivas sin el debido control. Me gusta utilizar los símiles de los cinturones de judo con las organizaciones a las que voy: algunas tienen individuos con cinturones blancos, otras amarillos, otras verdes, otras azules, otras marrones y otras negras. Y esto a nivel de individuo, que es distinto a nivel de grupo.



**Juan:** Como muchos niños, yo hice unos años karate y luego lo dejé. Es similar.

**Roberto:** Entonces lo comprenderás perfectamente. Hay que hacer unos movimientos mecánicos hasta que los interiorizas. Luego se amplía la técnica y, con los años, cada uno desarrolla su estilo. Recurriré a los cinturones en algunos casos, que es fácil de entender.



## CAPÍTULO 3

# HACER PROYECTOS MÁS RÁPIDO

---

**Juan:** Ya hemos visto que podemos ser muy creativos y/o proactivos a la hora de definir nuevas iniciativas, y sigo colapsado por eso de «proyectos de futuro y no de pasado». Ahora, ¿cómo hacemos proyectos más rápido?

**Roberto:** Es tan sencillo como entender que, para hacer proyectos más rápido, tenemos que hacerlos más pequeños, es más, tenemos que hacer solo de un proyecto aquellas partes que sean más importantes. La frase «falla rápido, falla barato» tiene que retumbar en cada tarea que pretendáis hacer. ¿Cómo son vuestros ciclos de proyecto? ¿Cuánto tiempo tardáis desde que tenéis la idea hasta que el proyecto se termina?



**Juan:** Normalmente nuestro ciclo, desde que tenemos la idea hasta que sacamos el producto a mercado, tiene una duración cercana al año y medio, que acaba siendo dos años. La ideación, definición y contratación son casi seis meses.

**Roberto:** Tenemos que utilizar como dimensión base de una primera fase mínima de proyecto los seis meses, da igual mes arriba o abajo, que es lo que me dices que ahora tardáis sólo en pensar, aprobar y contratar. Si en seis meses no podemos lanzar algo, ya estamos empezando a andar por el camino incorrecto.

**Juan:** No sé si lo que dices es posible, aquí todos los proyectos son muy grandes y nos piden el coste total antes de empezar. Pedir dinero otra vez es muy complicado.

**Roberto:** Tranquilo, que eso me dicen todos los clientes al principio, hasta que maduran. Claramente hay cosas que cambiar, y una de ellas es cómo se define un proyecto y... ¡ya no te digo cómo se contrata! Pero no te agobies, hay que comerse el elefante a trozos y no de un bocado. No queramos agilizar todo desde el principio, porque habrá proyectos y procesos que merecerá la pena dejar como están, ¡de momento! Normalmente, ¿cómo definís los proyectos?

**Juan:** Pues sencillo, nos entrevistamos con Negocio. Nos cuentan su vida. Escribe uno de mis jefes de proyecto un pliego con la parte que nos toca. Se lo damos a revisar a Negocio. Está lleno de etcéteras, imprecisiones y, si ocupa más de diez hojas, te dicen que ya es muy técnico y lo aceptan sin haberlo leído debidamente. Luego, eso se lo pasamos a los proveedores y, cuando nos dan un precio desmesurado, damos otra vuelta tratando de acotar o, simplemente, estrujamos a los proveedores para que encaje la solución en ese presupuesto. Y luego, durante la ejecución, a luchar por los cambios si entran o no entran en el alcance pactado. Retrasos, sobrecostes... ¡qué te voy a contar que tú no sepas!

**Roberto:** Bueno, nada sorprendente en este sector, pero ¿tú crees que las empresas con las que quieres competir a futuro

trabajan así? ¿Tú crees que así lo harán Google, Amazon, Spotify, Tuenti o similares? Por lo que leo, me suena que no. De lo que sí estoy seguro es de que compran empresas solamente por el talento, que es lo que tratan de acaparar: personal cualificado y equipos en marcha que les doten de capacidad.

**Juan:** Pero ¡así es como hemos funcionado siempre! Y no creo que el área de Compras acepte trabajar de otro modo. Compras gobierna el proceso.

**Roberto:** Tampoco demonicemos a Compras, que hay veces que es muy cómodo para no luchar lo que debemos. Compras tendrá el mandato de comprar lo más barato y conveniente para la empresa. Primero se define la estrategia y luego el resto de los departamentos se tendrán que alinear con ella, ¿supongo?! Tendrá que haber algún proceso alternativo de contratación diferente al clásico durante el proceso de cambio.

**Juan:** ¡Que la estructura tiene que seguir a la estrategia! Obviamente muy de arriba tiene que venir el mandato y la visión. Aquí la estructura es inamovible. Y qué, ¿hay que dejar que las nuevas iniciativas sigan un proceso diferente? Los procesos aquí están muy definidos.



**Roberto:** Si revisas cualquier modelo de gestión del cambio, sin un sponsor fuerte cualquier iniciativa está abocada al fracaso. Convencerles de un nuevo modelo a través de un éxito

rápido parece razonable. Además, ¿no es la organización la que te pide? ¡Algo te tendrán que dar!

**Juan:** Claro, las pruebas son el mejor argumento.

**Roberto:** Supongamos que nos dejan trabajar como proponemos. Vamos a modelar el proyecto de otro modo. Vamos a intentar concretar un proyecto no con requisitos tradicionales, sino en un lenguaje satisfactorio para todas las partes, tanto para Negocio como para Tecnología, para que podamos co-crear. Imaginemos que el nuevo software que queremos construir ya está desarrollado y sólo centrémonos en cómo, distintos actores, lo van a utilizar. Usaremos el concepto llamado «historias de usuario».

**Juan:** Así que ya está hecho y sólo nos importa cómo lo vamos a usar. Ponme un ejemplo.

**Roberto:** La fórmula será siempre la misma: yo, como «algún actor real», quiero «una acción» para así obtener «el beneficio».

Yo, como madre, quiero descargarme la *app* en mi iPhone para así poder ordenar el pan.

Yo, como madre, quiero hacer mi pedido para así poder tener el pan en quince minutos.

Yo, como madre, quiero rectificar el número de barras o cancelarlo completamente para así optimizar mis recursos.

Yo, como madre, quiero...

Juan, sigue tú.

**Juan:** Parece fácil. Yo, como madre, quiero ver otras propuestas de compra para aprovechar el viaje.

**Roberto:** Un sistema lo podremos definir así con bastante facilidad, e ir ayudando a que los usuarios de negocio cierren lagunas, ya que intentamos hacer concreto lo que era abstracto. El hecho de que desde el principio miren cómo usarían el sistema distintos actores ayuda mucho. Es más, si desde el principio

un diseñador intenta darle forma con criterios de usabilidad, esto del UX, mejor que mejor para discutir sobre un tangible con las áreas de Negocio, o para preguntar al cliente su opinión.

**Juan:** Pero estamos en definición de un proyecto y ya quieres meter pantallas y UX. Normalmente no tengo recursos en un proyecto hasta que no sale el pliego. Estos perfiles, a lo mejor, los tiene marketing para sus cosas.

**Roberto:** Deberíamos empezar a usar la palabra recurso con un poco de cariño, porque supongo que te refieres a personas. Cuanto antes tengas algo tangible más fácil será alinear expectativas. Nosotros hacemos hasta trampas y, cuando vendemos servicios de *agile coach*, ofrecemos a los clientes conmutar horas por servicios de UX, y resolvemos el problema sin contrataciones adicionales, evitando burocracia o luchas de poder.

**Juan:** Parece una solución cómoda para un parche temporal, pero no creo que sea sostenible.

**Roberto:** De momento preocupémonos por un primer proyecto. Demostrada la utilidad, seguro que la organización te autoriza los medios. Pero ya estás viendo que no puede haber tantos silos de conocimiento, y que marketing y tecnología comparten más necesidades de lo que parece.

**Juan:** Bueno, esto ya se vería quién y cómo se resuelve, porque lo podría enmascarar fácilmente con las subcontrataciones actuales. ¿Has dicho que busquemos los actores que utilizan el sistema?

**Roberto:** Piensa siempre que hay muchas personas o roles que usan un sistema. La propia madre o padre que quiere consultar sus pedidos, el dependiente que tiene que dispensar el pan y refleja que lo ha hecho en el sistema, la persona que da de alta los productos a recomendar, el individuo que atiende el teléfono en caso de que tarde mucho, no llegue o llegue mal, el motero que lleva el pan, etc. ¿Te atreverías a definir estas acciones como historias?

**Juan:** Claro. Yo, como cliente, quiero consultar mis pedidos para así saber por qué llega tarde y si tengo que mandar al niño al chino.

Yo, como despachador de pan, quiero indicar que he entregado el pedido al motero para que, si reclama el cliente podamos, trazar lo que ha pasado.

Yo, como soporte, quiero consultar el estado de un pedido por si me llama la madre molesta.

Y así todas.

**Roberto:** Esto se empieza a hacer en tarjetas o pósito para poder jugar con ellos: romperlos, reordenarlos, dividirlos, etc. Imagina que lo hacemos en servilletas de papel.

**Juan:** Veo que se va haciendo esto grande y la atomicidad dependerá mucho de quien lo haga. ¿Tú crees que con un curso ya lo podríamos hacer nosotros de un modo autónomo? Tenemos gente con muchos años de experiencia en definición funcional de proyectos que podrían dedicarse a esto.

Yo como **CLIENTE**  
QUIERO poder validar la compra  
a través de algún tipo de  
mensajería, con mi pareja/amigo  
PARA ASÍ no olvidarme nada.

**Roberto:** ¿Otra vez buscando la receta rápida? Redactar historias de usuario requiere algo de práctica. En casi todos los sitios a los que voy al principio hacen lo mismo que antes,

pero enmascarado en pseudohistorias. Lo lógico es que en los primeros proyectos alguien os forme y acompañe en el proceso. Ten en cuenta que la primera vez que se hace algo siempre cuesta y se hace mal.

**Juan:** ¿Quién participa en esto?

**Roberto:** La persona vuestra que hace esta función de definición de historias es el dueño de producto, o *product owner* en metodologías ágiles, en concreto Scrum. Es conveniente que la persona que lo ayude inicialmente sea un *agile coach*. Alguien que esté acostumbrado a hacerlo, pero, aparte de los conocimientos técnicos que puede tener, lo que se llama un Scrum Master, pueda moverse fácilmente por la jerarquía de la empresa para adoctrinar y formar, facilitando el cambio y evangelizando. Tiene que ser alguien a quien le hagan caso.

**Juan:** ¿Evangelizando?

**Roberto:** Estamos hablando de que acepten definir los proyectos de otro modo, cambiar la política de compra, conseguir personas de un modo temprano, y más cambios que verás... ya te digo que va a hacer falta algo más que fe. Habrá que ir divulgando en cada ocasión que se pueda. Alguien demasiado técnico se centrará en resolver el proyecto y no en crear las condiciones para que la organización se transforme.

**Juan:** ¿Y cuál sería el perfil de ese *product owner*? ¿Es alguien de Tecnología o Negocio? ¿Es quién redacta las historias o alguien lo hace por él?

**Roberto:** Je, je, empezamos con temas escabrosos. El *product owner* tiene como responsabilidad modelar la iniciativa, representando a todas las áreas de Negocio y, sobre todo, priorizar entre todas ellas en base al valor que aporten. Tiene que ser alguien de Negocio. De hecho, aunque haya un grupo de trabajo o comité, es la única persona de contacto a la hora de priorizar y dar por válidas las historias.

**Juan:** Pero normalmente esa función la hacemos en Tec-

nología. Negocio nunca tiene tiempo. No creo además que alguien de Negocio se preste a hacer este trabajo de escribir y, posteriormente, supongo, detallar las historias de usuario, por ejemplo, con su UX o diseño de pantallas, que ahora mismo no soy capaz de diferenciar los dos conceptos. ¿Tú crees que van a entrar a ese nivel de detalle de cómo se usa el sistema?

**Roberto:** No quita para que tenga su contraparte complementaria en Tecnología, porque no tengan el tiempo, estructura, capacidad o ganas. Inicialmente, cuando se implantan los modelos ágiles «desde abajo», aparece la figura llamada «*product owner proxy*» que es el facilitador a Negocio desde Tecnología. Es un artificio útil y sufrido hasta madurar como organización. Te podría contar incluso otros trucos para tratar de dotar de capacidad a esas áreas de negocio.

**Juan:** Eso se parece más a la realidad. Que alguien le haga el trabajo de redacción y ellos digan si les gusta o no. Si conseguimos que no perciban el lenguaje como técnico le prestarán más atención. Esto de las historias con pantallas asociadas parece un nivel inicial de abstracción muy bueno sobre el que trabajar.

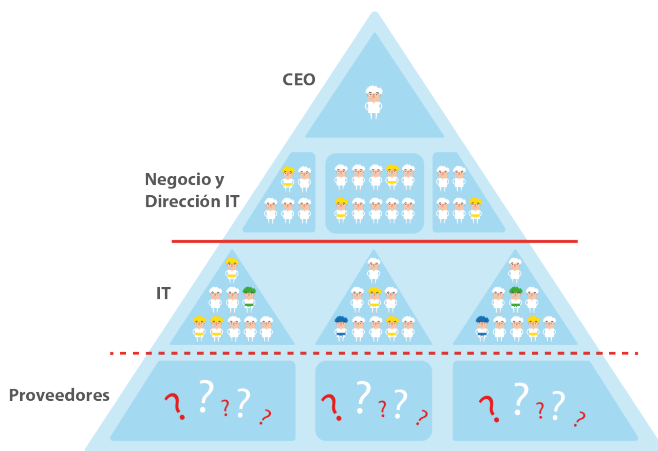
**Roberto:** Casi seguro que tendremos un modelo transitorio de semanas o meses hasta que se implanten estos nuevos modelos y los roles desempeñen sus responsabilidades reales, con el equilibrio adecuado de tareas. Ya hemos hablado de los cinturones de judo: ¡hay que dejar que la gente aprenda, y en principio serán cinturones blancos y amarillos! Tenemos que buscar la cotidianidad entre las áreas de Negocio y los desarrolladores, formar y divulgar.

**Juan:** ¿Y de verdad no hay atajos en esto?

**Roberto:** Tú no te preocupes que ya llegarán las grandes consultoras para satisfacer tu necesidad. Te recomiendo que vayas leyendo sobre algunas metodologías de escalado de *agile*, donde hay un montón de roles y responsabilidades, como SAFe, que creo que es bastante cercano a lo que puedes querer escuchar para poder mapear tu organización a un modelo. Es



distinto que sea lo que necesites en una primera aproximación en los primeros proyectos: seguro que alguien te vende el kit completo con suite de herramientas incluido.



**Juan:** Has dicho: «que es lo que puedes querer escuchar». ¡Cómo las tiras!

**Roberto:** Je, je, je, recetas, recetas y recetas, en todos sitios es igual. Luchas de poder, en todos sitios igual, tratar de atender el cambio sin cambiar. Podemos volver a lo del entrenador personal. Recetas para ponerte en forma tienes en cualquier estantería de una librería. El entrenador personal es el que irá viendo tu grado de evolución, capacidad, interés, estado de ánimo, y si es medianamente bueno, se irá adaptando para hacerte evolucionar sin agobiarte o sin que lo dejes. Si entrena contigo mejor. Quedaría feo un entrenador personal obeso, aunque lo mismo hay casos.

**Juan:** Tal vez estamos demasiado acostumbrados a ser auto-suficientes, aunque no consigamos los resultados óptimos. Veo que pronto te has liado a la parte técnica, ¿pero esto sólo vale para el software?

**Roberto:** Es verdad que «la cabra tira al monte» y me dedico a construir software. Efectivamente, ya hemos dicho que un

proyecto de Transformación Digital no es hacer una *app*. Es una iniciativa corporativa o programa de cambio que tendrá dentro muchos subproyectos. Por ejemplo, a la iniciativa le deberíamos dar un nombre evocador, puede ser «pan en quince minutos en tu mesa», o algo todavía más divertido y disruptivo como «Pin-Pan». A su vez, esta iniciativa tiene repercusiones en distintos departamentos. A ver, aunque antes ya me lo has adelantado, ¿qué crees que a grandes rasgos tendría que hacer cada departamento? Pero vete pensando en historias.

**Juan:** Pues... yo, como Operaciones, quiero designar una población piloto para así poder limitar el riesgo en la prueba.

Yo, como Compras, quiero negociar el aprovisionamiento de pan, vehículos y hornos para así disponer de los productos a un precio razonable.

Yo, como Infraestructuras, quiero estudiar el impacto en instalaciones eléctricas en las tiendas piloto.

Yo, como Recursos Humanos, quiero contratar los primeros motoristas.

**Roberto:** No parece tan complicado, ¿verdad? Estas historias tendrán a su vez tareas, esas que habitualmente están en vuestros planes de proyecto clásicos, pero agrupados de un modo algo más manejable.

**Juan:** Así visto parece bastante mecánico. Hay historias que son pequeñas y otras que son muy grandes, pero parece que todo se puede definir así.

**Roberto:** Obviamente hablamos de historias con distintos niveles de abstracción. No estoy siendo muy preciso a propósito, porque realmente un proyecto tiene algo más que historias. Se dice que el conjunto de cosas que hay que hacer en un proyecto es el *backlog*. Ese *backlog* tiene *backlog items*. Esos *backlog items* pueden ser historias u otras tareas, que normalmente vienen dadas por otros tipos de requisitos: legales, de LOPD, de rendimiento, etc.

**Juan:** Te agradezco que no seas tan preciso. Manejamos de momento las historias, y cuando sepa más seremos más precisos, porque ya estamos hablando de muchos conceptos.

**Roberto:** Las historias más grandes o agrupadoras las llamaremos épicas. Con eso sabemos que se pueden descomponer en otras menores. Aquí aparece un concepto que es el tamaño, pero, por favor, tampoco entremos ahora en detalle, porque esto sí que es un jaleo, con muchos simpatizantes y detractores. Simplemente, quédate con que existen técnicas para ayudarnos en una posible estimación. Lo vemos en otra ocasión.



**Juan:** Esto ya me va cuadrando más. ¡Claro que necesito algún mecanismo de estimación temprana! ¡Me alegro de que haya mecanismos!

**Roberto:** Parece entonces razonable que, cuando trabajemos con estas historias durante un rato, nos aparecerán decenas, con distinto tamaño o abstracción, pero con una redacción muy comprensible, tanto por los usuarios de Negocio como técnicos. Es vital priorizar indicando cuál es la primera y cuál es la última que desearíamos poner en marcha en función del valor que aporte al negocio. De nuestra aplicación para el pan, ¿qué crees que es lo más importante? Siempre como historias, por favor.

**Juan:** Yo, como usuario, quiero poder descargarme la *app*...

Yo, como usuario, quiero poder registrarme...

Yo, como usuario, quiero poder «loguearme»...

Yo, como usuario, quiero poder elegir el número de barras y comprar...

Yo, como dependiente, quiero poder informar que he despachado las barras de pan...

Yo, como soporte, quiero poder atender una reclamación...

**Roberto:** Cuando tengamos dudas sobre la prioridad podemos consultar el «para» de las historias, que es lo que nos permite saber por qué las hacemos. Al menos vamos a mantenerlo durante un tiempo, aunque, si vemos que aporta poco, no nos sintamos obligados a hacerlo siempre.

**Juan:** ¡Oído! Necesitaría alguna historia adicional: Yo, como Negocio, quiero poder ver el impacto en la factura de los clientes que han usado la aplicación, para ver si las ventas suben o bajan. Bueno, no sé si sería tan fácil, o si se podría hacer por otros medios.

**Roberto:** Me parece muy bien. ¿Y crees que un proyecto definido sólo con este conjunto de historias sería posible lanzarlo en menos de seis meses? Al menos un prototipo funcional a probar internamente.

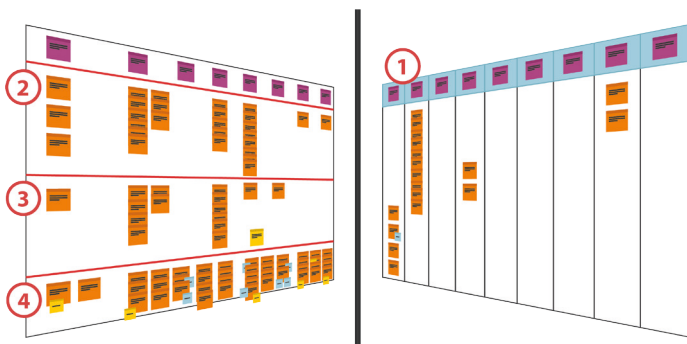
**Juan:** ¡Uff!, las cosas de palacio van despacio, pero, a ojo, la parte técnica de esta primera fase pequeñita parece que sí, que sería factible tenerla. Si la dirección apoya o crea un equipo dedicado, lo hacemos, sobre todo si simplificamos la contratación. Le podríamos decir a un proveedor habitual que nos proporcionase un pequeño equipo de personas.

**Roberto:** Ya es un principio, creer que es posible o, por lo menos, que no es imposible.

**Juan:** ¿Y si tengo doscientas historias? Porque no todos los

proyectos son así de simples de entender.

**Roberto:** Simple parece ahora, pero, si nos ponemos a hablar con todos los departamentos y actores e intentamos redactar historias, ¡veríamos cuántas nos salen! Es más que probable que, en cualquier proyecto, tengas doscientas o más. Un mecanismo muy sencillo para priorizar consiste en dividir las historias en bloques de tamaño fijo. Las primeras treinta historias, las siguientes treinta y así sucesivamente. Y luego sólo ordenar las primeras del uno al treinta. Da igual que hablemos de treinta o cuarenta.



**Juan:** Parece razonable, pero normalmente las áreas de Negocio lo quieren todo. Es más, quieren el coste total del proyecto antes de empezar...

**Roberto:** Eso es una falacia, muy extendida, pero una falacia. Mira, pasada la tercera fase o bloque de historias, las demás son lo que algunos llaman «lo que nunca vamos a hacer».

**Juan:** No lo entiendo.

**Roberto:** Imagínate que hacemos un sistema con treinta necesidades, las más importantes, y las ponemos en producción en seis meses y nuestros clientes lo empiezan a utilizar. ¿Qué posibilidad hay de que, después de ese momento, se nos ocurran cambios o mejoras por el *feedback* del cliente, o por nuestra propia experiencia usándolo? ¿Qué posibilidad hay de

que echemos de menos funcionalidades que no nos parecían importantes, pero que ahora creemos vitales?

**Juan:** La posibilidad es del 100%. Esto está medio conceptualizado, pero hasta que no funcione no nos daremos cuenta de lo que nos hemos olvidado, o de lo que gusta o más éxito comercial tiene.

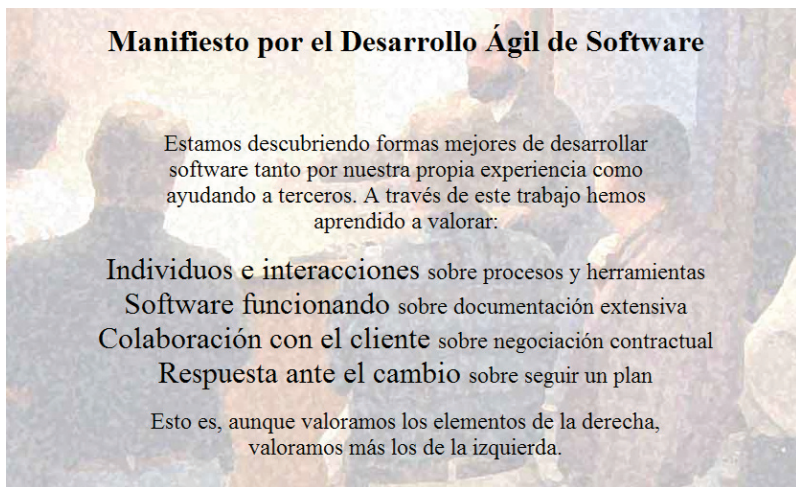
**Roberto:** Entonces, coincidirás conmigo en que el segundo bloque de treinta historias ya no nos interesará tal como se definió en un principio, y que algunas historias saldrán de la lista priorizada y otras entrarán en ese segundo bloque de alta prioridad. Ya llevaríamos un año de proyecto, y hasta pueden haber cambiado las necesidades por factores externos.

**Juan:** Pero esto es una locura, «¡blasfemia!», como dirían en la película *300*. Si ya hemos contratado el proyecto completo y ahora damos este tipo de flexibilidad, ¿cómo lo vamos a gobernar?

**Roberto:** ¿Blasfemia? ¡Esto es agilismo! Je, je, je. Pero tú, realmente, ¿para qué estás? ¿Para construir lo que acordaste en un documento o un contrato con un proveedor hace unas semanas/meses, o para hacer lo que tu negocio necesita hoy? Estamos, además, sin darnos cuenta, con esta división en bloques priorizados, dando pie a la optimización de los recursos económicos. Si vamos contratando uno a uno o los tres primeros, pero no el cuarto, no comprometemos grandes desembolsos para construir elementos poco prioritarios, cuando todavía la incertidumbre sobre el éxito es alta. Además, partimos de la base equivocada, de que en un proyecto juntamos recursos para resolver un problema y luego los separamos; el problema en la transformación digital no tiene fin.

**Juan:** ¡Esa ha dolido! ¿Hacer lo que pone en un contrato o lo que necesita hoy mi empresa? Necesito tiempo para pensarlo. ¿Contratar sólo parte de los bloques hasta comprobar que la iniciativa es viable! ¿Para que podamos implantar esto en la organización, con quien creo que tienes que comer es con mis

jefes! También tengo que meditar lo de que un proyecto no tiene fin. Sí que es verdad que las áreas de negocio me preguntan cuánto va a costar y voy a empezar a decirles: «cuánto va a costar “este año” o este bloque».



*El manifiesto ágil (<http://agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html>)*

**Roberto:** En los modelos ágiles se acepta el cambio como una parte intrínseca del proyecto. Es más, no sólo en cada fase o bloque de historias, sino dentro de un mismo bloque, a medida que vamos construyendo las historias por prioridad, y entregando en ciclos cortos, podemos cambiar las historias y su orden. No debemos cambiar la prioridad durante el ciclo corto de dos o tres semanas ya en ejecución (o sprint) para no marear al equipo, pero sí lo podemos hacer con las historias que todavía no están en curso. Obviamente los modelos de contratación hay que revisarlos.

**Juan:** Empiezo a entender por qué a las áreas de negocio le interesan tanto estos modelos: simplemente porque pueden ir obteniendo, validando y redefiniendo lo que necesitan y prestarle atención, no en una fase completamente abstracta, sino a

medida que se va cocinando. Si encima ellos aceptan este modelo de contratación, para nosotros perfecto.

**Roberto:** Tendremos que ser cuidadosos porque toda funcionalidad reconstruida tiene un impacto en el esfuerzo. Es vital una involucración alta de Negocio en el trabajo de definición inicial, y un compromiso de participación por su parte según se construye; repito, vital. Ellos piden los cambios y van sintiéndose satisfechos con las modificaciones sobre la marcha, pero al mismo tiempo deben ir asumiendo que la dedicación cuesta dinero y que todo lo mal definido o rehecho juega en su contra hacia una productividad máxima ideal, cuando antes, con la contratación a precio fijo, con un proyecto realizado voluntariamente con muchas generalidades y etcéteras en el pliego, jugaba en contra del proveedor.

**Juan:** Claro, claro, porque eso es lo que a mí me preocupa, las relaciones con mis proveedores, los contratos en curso y los modelos de productividad que llevamos años tratando de implantar, no veo todavía cómo casarlos.

**Roberto:** Pues algo más a cambiar. ¡O te diría a erradicar! Si sabes que tu proveedor o equipo interno está trabajando para ti transparentemente y con esa flexibilidad, ¿necesitas el modelo de productividad, al menos en estos primeros equipos piloto? Está el experimento muy acotado para que sea un riesgo. La medida de productividad, que es un documento, es desperdicio en este modelo, porque no contribuye al aporte de valor. Aun así podemos aceptar conservarlo, no hay que cambiarlo todo.

**Juan:** Si el personal del equipo tiene nombre y apellidos, de alto compromiso, y sabemos que están dedicados a nosotros, tal vez no haga falta, pero nuestro caso es el contrario: todo externalizado y sin «teóricamente» querer saber quiénes integran el equipo para que sea un servicio.

**Roberto:** Je, je, je, en unos años te recordaré esta conversación, cuando estéis compitiendo por incorporar talento *in-house*. Entonces tendréis que crear una cultura donde el equipo



tenga la motivación para entregar el máximo valor, ¿verdad?

**Juan:** ¡No digo que no!, pero no es el momento. Por cierto, definir los proyectos como historias supongo que también vale para proyectos no ejecutados de un modo ágil, ¿verdad?

**Roberto:** Claro que vale para cualquier tipo de proyecto, independientemente de cómo se vaya a ejecutar. Definirlo con historias y modelos o maquetas tempranos sólo facilita la comprensión por todas las partes. Se imagina el uso del sistema, por lo que ya es más concreto y además permite priorizar. Es de las primeras actividades que recomiendo para entrenar a los nuevos equipos, tratar de traducir un pliego tradicional a historias, fasearlas y priorizar unívocamente.



**Juan:** Lo que más me gusta de momento es el concepto de priorizar y romper la abstracción con modelos de cartón piedra, para que sepamos de qué hablamos todos. Normalmente todo es siempre importante y urgente y sin una forma clara.

**Roberto:** Aquí primero lo faseamos, renunciamos a que sea *a priori* imprescindible «todo» y, además, en cada bloque volvemos a priorizar las historias y aceptamos el cambio de orden, o la incorporación/sustitución, según avanza la ejecución. Estábamos en el punto en el que decíamos que si queremos salir antes tenemos que hacer menos. Por experiencia te digo que desde el principio aparecen muchas historias «deseables» pero

no importantes para una primera fase.

Te pongo un ejemplo:

Yo, como Sistemas, quiero recomendar «dinámicamente» los artículos más comprados a esa hora del día por otros clientes, para así optimizar la venta.

O...

Yo, como Dirección, quiero tener un panel de control donde poder supervisar, de un vistazo, todos los KPIs, para así comprobar si la iniciativa merece la pena.

**Juan:** Hombre, has puesto dos como ejemplo que yo creo que son fundamentales y tienen que estar en ese producto mínimo viable.

**Roberto:** ¡Es que cuesta! Ahora tenemos que cambiar un poco el paso. Supongo que será más importante dotar al proyecto de las capacidades para que triunfe, concentrando los esfuerzos en temas relacionados con el servicio al cliente, no en la justificación interna, ¿no te parece?

**Juan:** Pero lo que no se mide, no se puede gestionar; a mí me piden KPIs. Incluso para que me aprueben el proyecto tengo que justificar el ROI, o recuperación de la inversión. Y la otra funcionalidad de recomendación podría aportar mucho valor.

**Roberto:** Bien, no te digo que esas historias no sean importantes, pero si el sistema no tiene acogida y nadie se lo descarga, ¿qué más nos da tener un panel de control? ¿No nos vale con unos datos en una hoja de cálculo recopilados en unas horas? Si no lo he construido, no hay que recuperar esa inversión. Si no lo construyo, no me retrasa el lanzamiento, ni me tengo que coordinar con terceras partes. Hay que maximizar la cantidad de tareas no realizadas.

**Juan:** Maximizar las tareas no realizadas cuando nuestros contratos tienen miles de etcéteras voluntariamente. Esto hay que pensarlo también más despacio. Estamos demasiado acos-

tumbrados a querer más por menos. ¡Estás proponiendo de partida hacer lo menos posible!

**Roberto:** Por otro lado, y pensando en la historia relacionada con el CRM, ¿de verdad un grupo de expertos no puede proponer una selección fija de productos a nuestro usuario de la *app* y ver qué tal funcionan durante un par de meses? No sé, se me ocurren cosas que siempre hacen falta, como leche o huevos. Incluso, ¿no podríamos hacer una encuesta a pie de tienda y preguntar a los clientes qué productos son los que les gustaría poder comprar al mismo tiempo que el pan, y ofrecer esos? Unas horas de encuestas pueden ahorrar o retrasar muchas horas de desarrollos de un CRM inicialmente o de pagos de licencias, incluso de selección de producto si no lo tuviéramos claro.

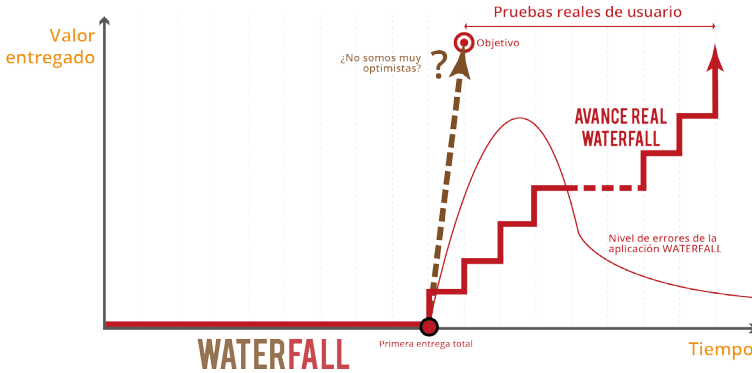
**Juan:** Visto así hasta te lo compro. Es que me cuesta dar por hecho que un proyecto puede fallar y, claro, así fallaríamos más barato. Ahora veo lo de «falla rápido, falla barato». Lanzaríamos mucho más rápido, necesitaríamos menos perfiles de gente. ¡Habitualmente aprovechamos hasta estas ocasiones para inflar el presupuesto del proyecto y justificar esa inversión en el CRM!

**Roberto:** La verdadera diferencia entre los métodos ágiles y los tradicionales es que en los métodos tradicionales damos más peso a la anticipación y a la planificación, y esperamos a ver el resultado en una fecha comprometida. ¿Qué pasa si después de semanas, o meses de trabajo, cuando enseñamos el resultado no gusta?

**Juan:** Pues que mucho hecho y mucho a cambiar o tirar. Pero es que normalmente Negocio no está disponible o no quiere dedicar tiempo hasta que el sistema está medianamente estable y completo. ¡Incluso yo prefiero que sea así! Si les enseñamos un sistema incompleto, o algo que falla, ya la hemos liado.

**Roberto:** Porque estás olvidando hacerles sentir dueños

del sistema y codiseñadores. Estás asumiendo mucha responsabilidad de tratar de satisfacerlos sin preguntarles. Con el modelo ágil, construyes y entregas en pequeñas porciones y poco puede ir mal.



**Juan:** Si es que la mayoría de las veces los que tienen que opinar no están disponibles o, si realiza la construcción un proveedor en sus oficinas, no saben ni a quién llamar. O, si el equipo es muy *junior*, prefieren tirar por la calle de en medio tratando de usar el sentido común.

**Roberto:** Con la consiguiente frustración de todos y posterior caza de brujas. ¿De quién es la culpa?

**Juan:** Ya te he dicho que para eso están los contratos y por eso se subcontrata, para delegar el riesgo. Se supone que la consultora será una experta en la gestión de este tipo de situaciones, que no se deberían dar. Aunque todos sabemos que se dan constantemente. Si el equipo es muy *junior*, es problema de ellos.

**Roberto:** ¿Realmente crees que el problema es suyo? Si el producto final entregado no satisface a Negocio o al cliente final, ¿de quién es el problema? Pero, asumiendo la situación tensa entre las partes como un mal menor, por incremento de costes y tiempos para alguna de ellas, la presión sobre el equipo aumentará, y también aumentará la tasa de errores y la calidad

del producto entregado bajará. Más presión cada vez.

**Juan:** Hombre, tendrán que echar más horas para arreglarlo y no fallar compromisos, o los penalizaremos.

**Roberto:** Más madera para el desarrollador. Más que hacer sobre la marcha si se amplían los contenidos de los etcéteras y más posibilidad de introducir errores, ¿verdad? Pues más colchones se tendrán que dar el proveedor en las estimaciones iniciales. O bien asumimos que en este sector no se pagan las horas extras, y lo paga el programador por su compromiso o miedo, ¡que no parece muy ético, ni muy legal!

**Juan:** O que asuma el proveedor que va a tener pérdidas en este proyecto para ganar la cuenta. ¡Ya nos lo sacará por otro lado! Aunque lo va a tener que luchar.

**Roberto:** Bien, entonces jugamos a engañarnos, ¿verdad? No, si suena a sitio perfecto donde querer ir a trabajar todos los días. Vamos a cambiar la perspectiva, de nuevo intentando, desde el principio, hacer el proyecto más concreto y pequeño. Vamos a intentar que hasta un equipo *junior* encuentre las preguntas adecuadas en fases tempranas, con poco esfuerzo, y evitar sorpresas en los etcéteras e improvisar respuestas. Supongo que así será más fácil de atender la satisfacción del que lo define.



**Juan:** A ver, cuenta.

**Roberto:** Cuando definimos un proyecto en base a historias, lo siguiente que planteamos es, por cada una de ellas, encontrar los criterios de aceptación, es decir, por cada una de las historias vamos a buscar el conjunto de pruebas que tendría que hacer un usuario para darse por satisfecho. Imagínate nuestro escenario, para que demos por válida la historia: «Yo, como usuario, quiero poder realizar un pedido, para así poder tener el pan en quince minutos». ¿Qué deberíamos probar? ¿Cuáles serían las secuencias de prueba?

**Juan:** Pues se me ocurre:

Entro en la aplicación, en la que estoy registrado como padre, elijo una barra de pan, doy a comprar una y me dice que está ordenada. Y al rato me llega...

Igual, si pulso el botón de sumar otra unidad, me confirma que están pedidas dos y llega el número correcto.

**Roberto:** Y se te ocurre alguna prueba de fallo.

**Juan:** Por supuesto, cuando empiezo me tiene que aparecer una barra de pan por defecto, y si intento restar una barra de pan, ponerlo a cero, no me debería dejar.

Lo mismo también tiene que haber un límite superior, no vaya a pedirnos un camión de barras. Habrá que limitar el riesgo. Esto se lo tenemos que preguntar a Negocio.

**Roberto:** Fíjate que llevamos sólo un rato hablando y ya tienes un mecanismo sencillo para profundizar en historias: definir las pruebas, lo que ya ayuda a hacer preguntas a Negocio o, por lo menos, anotar que hay puntos que no tenemos claros. Te propongo que, incluso, busques una prueba de fallo operativo. Algo que no tendría que pasar y pasa.

**Juan:** Pues que he sumado una barra de pan en el periodo de un minuto que tengo de margen para modificar mi pedido y, en vez de llegarme dos, me llega una y me cobran dos. Y

me molesto, claro. También podría haber pedido pan normal y me traen tipo chapata o baguette. Y me vuelvo a molestar. Es verdad que acabo de introducir la posibilidad de que haya más tipos de pan.

**Roberto:** ¿Has visto ya el valor de hacer preguntas, sin bajar demasiado, en fases tempranas?

Escenario <input type="text"/>						
Caso a probar	Éxito	Fracaso	Fallo operativo	Pre condiciones	Post condiciones	Observaciones

*Posible plantilla para definir distintos tipos de pruebas por cada historia..*

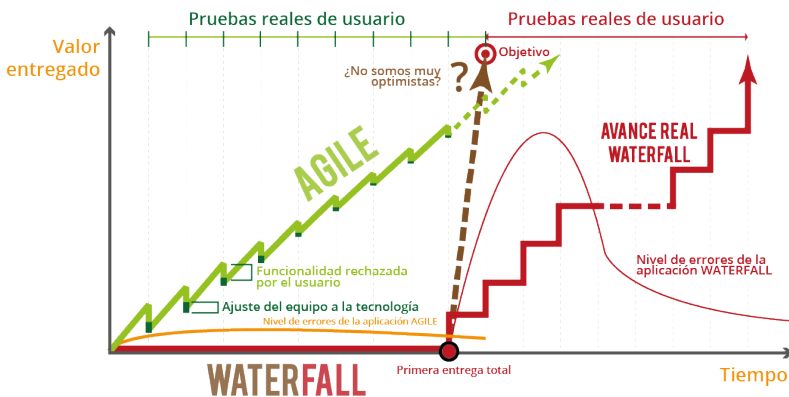
**Juan:** Desde luego pinta bien. Estamos definiendo las pruebas antes de empezar a desarrollar nada. Hay veces que no tenemos ni juegos de pruebas cuando nos entregan el proyecto. Esto genera una conversación muy valiosa en una fase muy temprana, sin preocuparnos de la solución técnica que haya por debajo, pero que obviamente va a condicionar. En nuestro ejemplo: en algún lugar de la *app* se deberá elegir el tipo de pan. La maqueta de cartón piedra deberá tener la opción.

**Roberto:** Cuanto más guiemos al usuario de Negocio en temas concretos a la hora de discutir, más fácil le será imaginarse el sistema y anticipar el comportamiento. No sé si has oído hablar alguna vez de la parálisis por el análisis: cuando llevas varias horas dándole vueltas a un proyecto, ya no sabes ni lo que preguntar. Con este modelo de historias y pruebas lo

evitamos. Ahora imagínate que vamos construyendo en ciclos cortos, y que el usuario va viendo que todos sus escenarios de prueba se van cubriendo, o descubre que se le olvidó alguno.

**Juan:** Desde luego será mucho más comprensivo con la situación, y tendrá que valorar si lo introduce en esta fase o no. Al equipo en principio le debería dar igual hacer una funcionalidad que otra, porque su labor es entregar valor.

**Roberto:** Esto aportaría mucha estabilidad mental a todas las partes, porque estamos cocreando. Construyendo de este modo, tendría muchas ocasiones para probar y detectar que le faltan escenarios de prueba. El sistema estaría en modo «mantenimiento» desde el principio, y todo el que lo probase iría adquiriendo un conocimiento funcional progresivo. Este es un valor diferencial del agilismo, pero también se podría ejecutar de un modo clásico con una mejor especificación inicial, sin bajarnos a un detalle inmenso.



**Juan:** Claramente nuestros pliegos o RFPs podrían mejorar considerablemente con solo redactarlos como historias, y pensando en las pruebas, aunque luego los ejecutásemos de un modo clásico. Sería hasta más sencillo que las ofertas de distintos proveedores fueran comparables.

**Roberto:** El paso realmente importante lo darás cuando te



des cuenta de que no debería hacer falta un pliego detallado. Un pliego clásico de un proyecto entero es lo más *antilean* que te puedes imaginar.

**Juan:** No lo entiendo, ¿a qué te refieren con *antilean*?

**Roberto:** En cualquier optimización de procesos se intenta que el stock sea casi nulo. Por ejemplo, si fabrico puertas de coche y compro un tráiler de chapas, necesito un vehículo caro, me las pueden robar, necesito espacio para guardarlas o se pueden estropear. Además, si veo que hay muchas, es posible que los operarios no sean cuidadosos y no optimicen, ¿verdad?

**Juan:** Claro, se intenta bajar el tamaño de lote y que te los sirvan *just in time*, cuando se necesita.

**Roberto:** Pues con un pliego clásico, que lleva semanas definir, lleno de imprecisiones, que se saca a concurso para el que más dé por menos dinero, ¿cómo es el tamaño del lote?

**Juan:** En este caso el lote es todo el proyecto, aunque podríamos pactar entregas parciales. Pero, entonces, ¿cómo pretenderías hacerlo?

**Roberto:** Si partieras de una lista inicial de historias priorizadas, solo las primeras detalladas con su maqueta y casos de prueba, un equipo competente y cohesionado y la capacidad de parar el contrato en cualquier momento si en unos pocos ciclos el resultado no es satisfactorio, si no se consigue el valor deseado, ¿no sería todo más sencillo? No tendríais que profundizar *a priori* demasiado en las historias ni en su detalle, esperando a tenerlo todo muy definido y licitar, con el tiempo administrativo que conlleva. Se podría empezar mucho antes a trabajar. Un documento no es un incremento de valor válido, sino un trámite o, como mucho, un elemento de sincronización. Cuando maduréis de verdad lo entenderéis, aunque comprendo que haya puntos intermedios en el camino...

**Juan:** Esto de trabajar sin un pliego formal, confiando en validar el valor entregado en ciclos cortos, nos dejaría en la

situación de delegar en mandos intermedios el control de la relación con el proveedor y productividad.

**Roberto:** Con una salvedad, que con este modelo de entrega continua serán las áreas de Negocio quienes nos dirían constantemente lo satisfechos o no que están. Realmente es el equipo el que tiene que empujar para entregar valor, para hacerse valer. No hay tanto que tirar de sus miembros para que sean productivos. El rol de ese mando intermedio pasa a ser otro, más facilitador y coordinador.

**Juan:** Y vosotros, ¿trabajáis así con alguien, sin pliegos ni concursos?

**Roberto:** El primer día es raro que confíen, aunque siempre hay alguien, pero es lo que acabamos haciendo con muchos clientes cuando llevamos algo de tiempo trabajando juntos. Aquellos que van madurando como organización, y quieren que ciertas partes se hagan de otro modo pronto, compran el modelo, sobre todo por la visibilidad y aprendizaje continuo. ¿Qué cinturón de judo deberíais tener en la organización para entenderlo y poner en marcha este modelo?

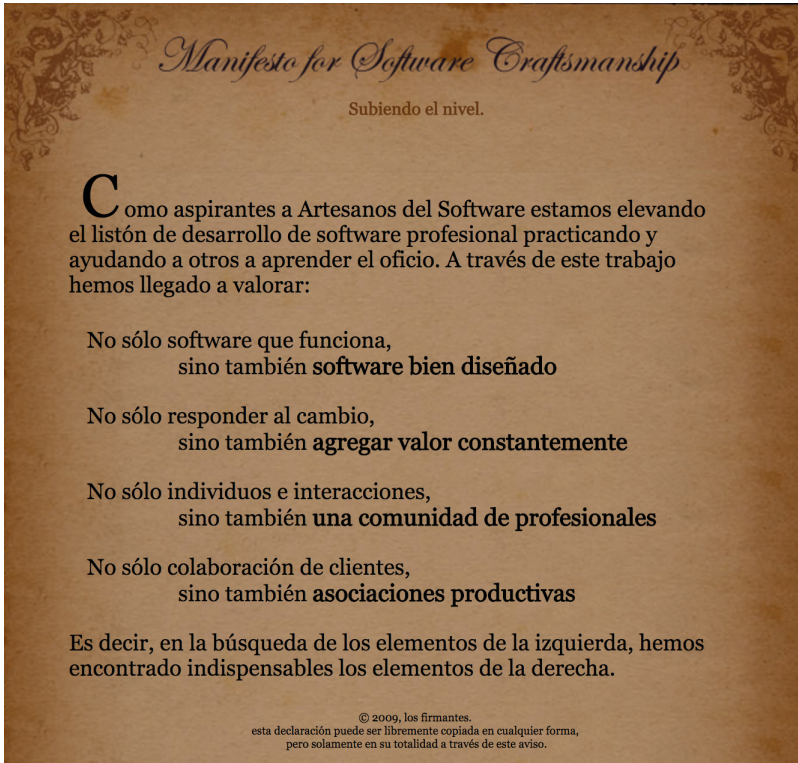
**Juan:** Supongo que es pronto para nosotros y que deben cambiar algunos de nuestros principios y valores, como la confianza, que es por lo que decías que normalmente había que empezar. Si fuera personal interno el que desarrollase, probablemente la inversión fuera más segura, por la acumulación de conocimiento.

**Roberto:** Cuanto más rato estemos hablando, más te darás cuenta de que es otro modelo mental: luego, cuando llevéis un tiempo con estas prácticas, no entenderás por qué no trabajabais así antes, porque esto tiene más colaterales.

**Juan:** ¿Cómo cuáles?

**Roberto:** En modelos clásicos, ¿qué posibilidad hay de que con una entrega a meses vista los equipos no se centren en la

funcionalidad y sí en la tecnología? Frikeando y probando todo aquello que soñaron aplicar en un proyecto, sin muchas veces saber cómo se comportará esa novedad en producción.



<http://manifesto.softwarecraftsmanship.org/#/es>

**Juan:** La historia de mi vida, a esta le doy entre un cincuenta y un ochenta por ciento, dependiendo de lo técnico o friki que sea el jefe de proyecto del proveedor o el mío. Además como si lo viera: los desarrolladores habrán dedicado las primeras semanas a mejoras y aprendizaje tecnológico, ¡los dichosos *frameworks!*, y no habrán hecho prácticamente preguntas a los usuarios de negocio porque estarán muy centrados con la tecnología.

**Roberto:** Ahora lo estamos planteando de un modo distinto. Si tenemos las historias priorizadas, hemos mejorado su entendimiento con las maquetas y los casos de prueba, las vamos construyendo y entregando en ciclos extremadamente cortos y forzamos a que Negocio las vaya validando. ¿No crees que gran parte del problema ya se resuelve por sí solo?

**Juan:** Parece que las investigaciones tecnológicas tendrán que estar medidas porque, si no, no se llegará.

**Roberto:** Pero recuerda que esas inversiones en mejoras tecnológicas también tienen que hacerse. No vayamos a arreglar un problema y crear otro mayor. No saltemos de un extremo al otro constantemente. Pero tendrán que estar redactadas como algún tipo de historia o ítem en el *backlog*. Un equipo maduro ya tendrá este mecanismo interiorizado, y un equipo *junior* no tendrá ocasión de perderse.

**Juan:** Ya, pero ahora no te sería capaz de decir cuánto tiempo de los proyectos dedicamos a mejoras tecnológicas puras y cuánto a funcionalidad. Con esto lo mismo encuentro un mecanismo.

**Roberto:** Además, repito, si te fijas, el proyecto desde el primer ciclo está en mantenimiento evolutivo, por lo que toda funcionalidad estará contrastada con Negocio en muchas ocasiones y probada en otras tantas. La calidad debe estar integrada en el proceso para que esto no sea una locura, y la disciplina del equipo debe ser muy alta. Por tanto, la tasa de errores y escenarios no cubiertos bajará radicalmente, o será al menos estable en el tiempo.

**Juan:** Pero entregar valor desde el principio sólo pueden hacerlo equipos más cohesionados o cualificados que los perfiles que manejamos habitualmente. Eso incide en el coste por hora. ¿No saldrán los proyectos más caros?

**Roberto:** Así que me estás diciendo que, trabajando con gente menos cualificada, definiendo el proyecto más

vagamente, con un tamaño de bloque mayor, entregando más tarde, sin que participe el usuario de Negocio más activamente, definiendo y validando el producto, ¿te va a salir mejor?

**Juan:** Ummmm. Tendríamos que medirlo: más gente menos cualificada y barata, o menos gente más cualificada.



**Roberto:** Esto es una profesión de conocimiento: asegúrate de medir bien. También plantéate el sector que estás contribuyendo a crear. Todo lo que no sea alta cualificación terminará desplazándose a regiones más baratas. En este caso no me preocupa porque siempre hay mercado para la calidad.

**Juan:** Sí, es verdad que hemos tenido proveedores que han decidido no seguir trabajando con nosotros, o eso creemos, porque se han autodescartado en nuevos concursos subiendo las tarifas a niveles que sabían que no íbamos a aceptar. Posiblemente sus empleados vieran nuestra empresa como galeras. Esto nos está empujando a plantearnos contratar personal de plantilla.

**Roberto.** ¡Rodearte de personal propio de alto nivel y pen-

sar en crear un entorno donde tus proveedores quieran trabajar! Te lo dices tú todo.

**Juan:** Supongo que no parece mal camino a explorar. ¿Por eso decías que pronto seremos otra empresa a competir por el talento?

**Roberto:** Para responder a la segunda pregunta, ¿cómo hacer proyectos más rápido? Podemos decir que, definiendo un proyecto en base a historias de usuario, priorizando por valor que aporte a Negocio, reduciendo el tamaño de lote, y ejecutando con profesionales cualificados y cercanos a Negocio, centrándonos en entregarles lo que necesitan y cuidando la calidad constantemente, es muy posible que podamos hacer los proyectos más deprisa. En ningún momento te estoy diciendo que sea más barato el precio por hora, pero con seguridad que el proyecto sale mucho más barato porque la satisfacción es mayor, se hace lo que se necesita hoy y no se pagan graves retrasos y miles de fallos. Se puede fallar rápido y barato.

**Juan:** Parece lógico que hacer menos permite hacer más. Entregar resultados a corto plazo implica trabajar con equipos más cualificados. También parece evidente que tenemos que conseguir que Negocio sienta más los proyectos como suyos, y este modo de definirlos parece más asequible para ellos. Esto rompe mucho con la tendencia de ver el desarrollo de software como un servicio no diferenciado.

**Roberto:** Te dejo de nuevo la reflexión, ¿crees que las mejores empresas trabajan como vosotros? ¿Crees que las *startups* funcionan así?

**Juan:** Pero ahora me surge una duda. Redactar así los pliegos, en base a historias y definiendo los criterios de aceptación y tratando de reducir las indeterminaciones, es mucho más trabajo para nuestra organización, ¿ese trabajo quién lo tiene que hacer? ¿Cuándo se tiene que hacer?

**Roberto:** Amigo, ¡ese es el gran problema de esto! Puedes

ver que Negocio tiene que aceptar cambiar su participación y dedicación en la redacción de historias. Si no necesitásemos un pliego para un concurso o para contratar, simplemente con una enumeración priorizada de historias y el detalle de una pocas podríamos empezar muy *lean*. Y Tecnología va a tener que ser hábil poniéndoselo fácil, o incluso haciendo vosotros la redacción o financiando que un tercero ayude a Negocio para que tenga más recursos y formación.

**Juan:** Dices, entonces, que con cargo a Tecnología tenemos que conseguir que tengan ayuda, ¿no tendrán que demandarlo ellos y conseguir el presupuesto?

**Roberto:** Cada organización es distinta, pero hay algo bastante común: a casi todo el mundo le cuesta el cambio. En algunas empresas el cambio viene de la Alta Dirección y Negocio no quiere cambiar. En otras, Negocio es el que promueve el cambio al agilismo y Dirección y Tecnología no lo ven. En otras es Tecnología la que empieza y Negocio está completamente desconectada y no quiere, ni de cerca, que haya más gente ayudando a definir los productos. En cada caso, quien consigue el presupuesto y quien consume la formación concreta o acompañamiento pueden ser distintos.

**Juan:** Je, je, je, ya veo lo bien que te lo pasas. En mi caso creo que es la Dirección y la nueva área de Transformación Digital los que quieren, y el área de Negocio, más clásica, y nosotros nos tenemos que adaptar. Veremos si mi gente y los proveedores están por la labor. Percibo, de todos modos, que el punto de conflicto a nuestro nivel es quién dedica el tiempo en Negocio a redactar o revisar el pliego o lista de historias redactadas de otro modo.

**Roberto:** Insisto en que lo lógico sería dar una oportunidad a un proyecto no muy grande, y no debería haber pliego, sino un conjunto de historias priorizadas y un equipo motivado y dedicado con el que trabajar, pero te lo acepto como la primera aproximación. La gente que define un producto suele tener ya

muchos en marcha sobre los que tiene que conseguir objetivos y reportar. Para ellos esto suele ser entrar en demasiado detalle. O liberas un poco su carga o esto fracasa antes de empezar.

### «¿Qué es un PO?»

TU SUELDO VARIABLE

NUEVO PROYECTO



**Juan:** ¿Y cómo lo hacemos entonces?

**Roberto:** Vamos a bajar un poquito más, pero verás que de nuevo va a hacer falta más personal transitoriamente y una figura de *agile coach* que «forme y anime a todos» a hacer lo que hay que hacer. Te diría que, en muchos casos, hasta el *agile coach* es quien redacta las historias con Negocio la primera vez como ejemplo, o descubriéndolo con ellos, para que les cueste poco a todas las partes y no mezclar tres problemas: no saber la técnica, no disponer de tiempo y no tener claro de quién es la responsabilidad de hacerlo.

**Juan:** ¿Anime u obligue? ¿Y seguro que un *agile coach* quiere y sabe hacer esto, o sólo da charlitas?

**Roberto:** Je, je, je. Esto daría para mucho en las conferencias



de agilismo. Para mí no están muy separadas las funciones de mentor, formador, consultor y *coach*. Me gusta más predicar con el ejemplo, haciéndolo y enseñando una técnica concreta, ampliar posteriormente las opciones y que, luego, cuando me voy retirando, los equipos elijan por sí mismos sus métodos. Otros compañeros de profesión prefieren que los equipos encuentren por sí mismos el camino y se organicen su propia formación. Cuestión de estilos.

**Juan:** Definir el proyecto en base a historias, pensar por bloques y no sistemas completos, secuenciar historias sin que se repita prioridad, estudiar los escenarios de pruebas, contratar a equipos más cualificados, no reclamar el coste total del proyecto desde un principio, relacionarnos con Negocio y proveedores de un modo diferente, hacer excepciones en la política de compras, contar con algún *agile coach* para que nos ayude a resolver problemas que ahora mismo no somos conscientes de que tenemos... Esto se plantea divertido.



## CAPÍTULO 4

# HACER MÁS PROYECTOS A LA VEZ

---

**Roberto:** Ya hemos visto cómo podemos aportar nuestro grano de arena en el camino a la Transformación Digital contribuyendo en la generación de ideas y abriéndonos fuera de la organización, y cómo hacer proyectos más rápido definiendo las historias de usuario adecuadas y priorizando por bloques; ahora vamos a tratar de abordar cómo hacer muchos más proyectos en paralelo. Si no ahora, en un plazo razonable de tiempo.

**Juan:** Pues esto es fácil: contratando a más técnicos directa o indirectamente. ¡Me vas a decir cómo lo hacemos en la situación que estamos del mercado, donde ya es difícil contratar y retener al personal! Y me consta que los proveedores tienen el mismo problema.

**Roberto:** No sólo con técnicos se hacen innovaciones. Ya habrás percibido que hay que trabajar a dos niveles simultáneamente: Negocio y Tecnología. Si no se tiene clara la estrategia de la organización y se comunica hacia abajo, y se coordina adecuadamente, nunca se podrá alinear el personal con esa estrategia. Tenemos que conseguir modificar la relación de Negocio con Tecnología, para lo que hace falta que las áreas de Negocio evolucionen de manera que se abran a estos mismos modelos, y también tenemos que aumentar la capacidad productiva de los técnicos. Más equipos y más cohesión entre sus miembros.

**Juan:** Yo había pensado primero en la parte que puedo controlar: los jefes de proyecto, analistas, programadores y demás. El cambio en la parte de Negocio entiendo que son ellos los que la tienen que abordar.

**Roberto:** Sí y no. ¡Algo hemos empezado a hablar de aplanar las organizaciones! Podemos considerar modelos alternativos de organización. ¿Y si empezásemos a plantearnos que los equipos de Negocio y Tecnología se sentasen juntos? Podría ser un mecanismo sencillo para facilitar la comunicación y alinear objetivos. Si te fijas en una *startup*, ¿no funciona así?

**Juan:** ¡Uff! Habría que plantear una estructura muy distinta. ¿A quién reportaría esta gente? ¿Cómo se mediría su rendimiento? ¿Dónde estarían físicamente? Porque incluso el espacio es muy limitado.

**Roberto:** Esto es sólo una comida. ¡No seamos poco ambiciosos soñando!

**Juan:** Venga, te sigo el rollo un poco.

**Roberto:** Vamos a empezar por el primer paso, ceder a una iniciativa así, independientemente de quien dependa, a una parte pequeña de tu equipo. Te compro que podrían seguir dependiendo de ti, tampoco voy a ser radical. Podría ser una estructura matricial. Las áreas de Negocio también lo tendrían que hacer. ¡Se supone que todos trabajamos para el bien de la Organización!

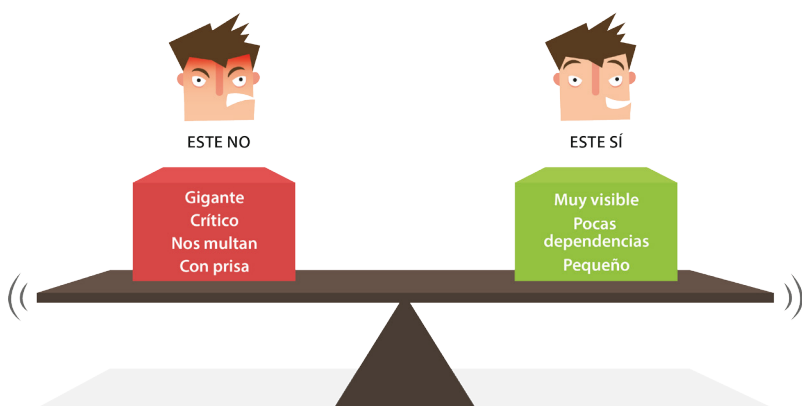
**Juan:** Así dicho está muy bonito, pero ya sabes que en las organizaciones hay muchas luchas de poderes. A Negocio le dan su variable por cumplir con las iniciativas que comprometen. A nosotros nos dan detrás de las orejas si no llegamos. Si ellos se retrasan, definiendo o Compras contratando, la fecha de entrega no varía y nosotros estamos ahogados. Claramente hay una desalineación de objetivos.

**Roberto:** Por eso tenemos que interiorizar que la optimización de una parte del sistema provoca una suboptimización

del todo. Si das mucho poder a Compras para que baje precios, es capaz de comprar incorrectamente por hacer bien su trabajo. Si das un bonus a Negocio por conseguir unos objetivos, machacas a Tecnología y Operaciones. Si Tecnología se vuelve muy burocrática o busca la máxima innovación, parará todas las iniciativas. Está claro que tenemos que trabajar de un modo alineado.

**Juan:** Entonces, ¿tú cómo propones hacerlo?

**Roberto:** Vamos primero a crear las condiciones adecuadas. Yo creo que lo primero es definir un proyecto real, como ya hemos visto que podemos hacer, y empezar a trabajar en él de este modo. Algo que no sea crítico para el negocio. Es decir, imagínate que hay un cambio de normativa legal y hay que construir en tres meses un sistema o nos multan. ¡Ese no! Si es algo muy visual como una *app* móvil o un nuevo sistema de cara a cliente. ¡Ese sí! Mejor que mejor. Así se aprenderá a prototipar y consultar al cliente.



**Juan:** Siempre hay pequeños desarrollos que nos piden como una aplicación para que los usuarios se descarguen los folletos de nuestros productos, contratos o facturas.

**Roberto:** Eso puede estar muy bien, incluso reduce los en-

víos de documentación o el número de llamadas al *call center*, y se puede medir el valor aportado al negocio del proyecto.

**Juan:** Comprado el tipo de proyecto con el que empezar. Podemos seguir con el ejemplo que teníamos del pan para seguir con la conversación.

**Roberto:** Con un proyecto más o menos claro, tendrá que haber un *product owner* que unifique criterios de Negocio y, para no romper mucho los modelos iniciales, un jefe de área técnica o similar que se encargue de la interlocución con toda la empresa *end to end*: alguien se tiene que ocupar de las labores de gestión e interlocución. Además la Dirección General se pondrá muy nerviosa si no les reportan como están acostumbrados.

**Juan:** No es muy distinto a lo que tenemos ahora. ¡No veo la mejora!

**Roberto:** Solo unos pequeños matices. ¡Que se sienten juntos y estén asignados a sólo este proyecto por un tiempo! Te propondría que este jefe de proyecto tiene que ser una persona un poco especial de tu organización.

**Juan:** ¿Con qué características?

**Roberto:** Alguien proactivo que tenga gran energía y ganas de aprender. ¡Ganas de llegar a casa y seguir estudiando! Es la persona que tiene que chupar todo el conocimiento del *agile coach*. Tendrá que ayudar al *agile coach* a moverse por las distintas áreas y tratar de formar y divulgar en todas las ocasiones que se pueda.

**Juan:** No parece mala idea. Aunque eso de llegar a casa y seguir estudiando no lo tengo tan claro. ¡Posiblemente hayamos matado eso hace mucho tiempo! De todos modos, estoy pensando en una persona...

**Roberto:** Adicionalmente, en algunas empresas, por cada proyecto, se crea un comité representando a todas las áreas, lo que se suele llamar «Impact Team», «Program Team», «New

Model Team» o similar, para que nadie se sienta fuera de la iniciativa, y tener un primer grupo al que formar e identifique cómo les afecta. Estas personas deben representar los intereses de sus departamentos en el proyecto y aportar al *product owner* una visión más amplia.

**Juan:** Uff, no sé si ese modelo puede funcionar. ¿No pasa a otras organizaciones que esas personas son los representantes de jefes dominantes y que luego desdican lo que esa persona ha aceptado? Esto aquí pasa mucho.

**Roberto:** Las reglas se establecen al empezar y, con el apoyo de la Dirección, esto puede funcionar. Ahora bien, si al *agile coach* externo le dotas de cierto poder, sobre todo de interacción con los superiores, muchas tonterías desaparecen.

**Juan:** ¿Y cómo se da a alguien poder?

**Roberto:** Si un jefe les dice a todos los subordinados que le hagan caso, les ven pasear juntos por allí y quedan a comer de vez en cuando, ¡ya verás si eso da poder!

**Juan:** ¿Y te pasa mucho? Que te den poder, me refiero.

**Roberto:** En algunas organizaciones sí y en otras no. Eso casi diagnostica la velocidad a la que van a racionalizar las prácticas y el caso que me van a hacer. Si en una organización la Dirección General no tiene a un tercero que les dé *feedback* sobre el alineamiento de Negocio y Tecnología, estas áreas van a intentar hacer lo que les dé la gana.

**Juan:** ¡Volvemos a lo del entrenador personal! Parece triste, pero veo que insistes mucho en que alguien de fuera empuje y obligue al cambio, ¿no crees que también puede ser alguien de dentro?

**Roberto:** Bueno, he estado en muchas batallas y me da que nadie es profeta en su tierra. Te estoy diciendo que vuestro jefe de proyecto tendrá que aprender. Además esto va a crear muchos roces y provocar un gran desgaste. ¡El de dentro luego se tiene

que quedar! El *agile coach* no tiene que ser tan políticamente correcto porque se le ha contratado como agente del cambio.

**Juan:** En las empresas a veces se contrata a un director general o director de Recursos Humanos *interim*, por un periodo, simplemente para que se cargue todo lo necesario, sin vinculaciones personales y emocionales, y luego se lo cargan a él. Así el nuevo responsable que llega parte de cero sin ese resentimiento.

**Roberto:** Pues esto es lo mismo. Aunque el contexto es distinto, van a surgir roces. El responsable de Negocio, que actuará como *product owner*, y el responsable del proyecto serán dos personas clave internas, tendrán también que empujar mucho. Tendrán que asimilar el nuevo modelo de definición de proyecto, de definición de historias y de ejecución ágil. Deben tener ganas además de trabajar en primera persona. ¡En demasiadas organizaciones veo que estos perfiles están acostumbrados a que otros hagan el trabajo y ellos decir si les gusta o no! Han perdido el tacto de hacer el trabajo por ellos mismos. ¡Es de las primeras labores que tenemos que recuperar! Aunque posteriormente tengan gente a su cargo y dejen de nuevo de hacerlas.

**Juan:** ¿Y no tienes mucha resistencia? ¡Hasta a mí me daría pereza ahora bajar a ese nivel! Poniéndome en lugar de alguno de mis subordinados, puede que, si me asignas sólo a un proyecto y me obligas a hacerlo, me parezca un paso atrás.

**Roberto:** ¿No crees que adquirirán habilidades técnicas de mercado? Eso hará que aumente su autoestima, vean que es algo no tan complicado, y encuentren un hueco dentro de la organización futura, porque la organización apuesta a que ellos sean los abanderados del cambio.

**Juan:** Así visto no parece mal. Se podría hacer hasta al revés, los primeros con los que cuentas para darles esta oportunidad de aprendizaje son las personas elegidas para liderar el futuro.



**Roberto:** Créeme que la gente está deseando recuperar la ilusión y trabajar mejor.

**Juan:** Ya tenemos a la parte que representa a Negocio y a un jefe de proyecto que, según dices, tiene que ser una esponja para definir nuestros proyectos, no sé si de pasado o de futuro, pero siendo conscientes de ello. ¿Ahora qué hacemos con el equipo técnico?

**Roberto:** El de Negocio espero que también quiera ser una esponja. Para arrancar la iniciativa necesitamos contar con algunos técnicos apasionados. Somos una subespecie y, aunque hay distintos tipos, los vocacionales normalmente requieren lo mismo.



**Juan:** Sí, ¿bajo tu opinión qué requieren?

**Roberto:** Tener un entorno seguro, algo de autonomía, entender el valor de lo que hacen, la sensación de aprender cons-

tantemente, de trabajar con calidad, de sentirse entre iguales y de que se reconozca su aportación. ¿Vosotros cómo hacéis todo esto? Fíjate que no estoy metiendo el dinero por medio, que, si bien es importante, creo que no es lo más determinante. Obviamente, si no pueden pagar la hipoteca, poca motivación van a tener.

**Juan:** Bueno, probablemente lo podríamos mejorar. Normalmente tenemos especialistas por áreas funcionales, como analistas, y técnicas, como arquitectos, que llevan muchos años en ellas. Los analistas conocen las aplicaciones mejor que los usuarios de negocio, que habitualmente no son conscientes del impacto de lo que piden en otros sistemas. El único problema es que ya no hacen nada directamente y solo despachan a proveedores, salvo algún pequeño grupo que todavía programa. Posiblemente pidamos más información de la que transmitimos hacia abajo. El entorno es seguro, aquí no se despiden a nadie, ya se nos van solitos; y lo de la calidad... habría que verlo, y, respecto al reconocimiento, hay una revisión anual.

**Roberto:** Que haya rotación en una empresa no es malo, es decir, que se vaya y venga gente. Lo malo es que pase demasiadas veces al año o, peor todavía, que tu organización se convierta en un cementerio de elefantes donde la gente sólo busca la seguridad. Si no creas un entorno atractivo, los mejores profesionales volarán pronto.

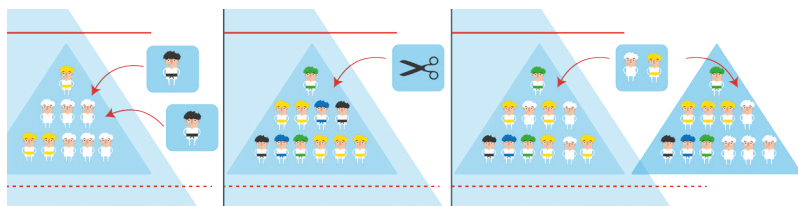
**Juan:** ¿Y cómo pretendes entonces que lo hagamos para crecer en equipos? Sobre todo que no se nos desmadren los costes. Además, como hemos tenido denuncias de subcontratados por cesión ilegal de trabajadores, tenemos que asegurarnos de crear separaciones entre la gente de plantilla y externa, lo que está creando molestias a gente que lleva mucho tiempo con nosotros. Ya sé que me vas a decir otra vez que siempre acabo con lo mismo: el dinero y de cómo comprar.

**Roberto:** Vamos por partes. Si no haces ejercicio nunca y un día te tienes que dar una carrera, por ejemplo, porque te

persigue un perro, ¿en qué pensarías?

**Juan:** ¿En que tendría que entrenar? ¿Me estás diciendo que nos tenemos que anticipar?

**Roberto:** Para que tu organización pueda hacer más proyectos en paralelo, tienes que invertir en tu propia organización, preparándote. Primero tienes que identificar algún equipo que funcione medianamente bien: preferiblemente uno en el que ya haya una buena colaboración entre Negocio y Tecnología. Luego podemos mejorarlo con gente cuya función sea esa, consolidar la formación y un conjunto de prácticas y, pasadas unas semanas, dividir el equipo en dos, reforzando de nuevo los dos equipos con gente competente y motivada. Tras un periodo corto, obtendrás mayor capacidad. Alimentamos una célula y hacemos mitosis.



**Juan:** Me estoy quedando sorprendido; entiendo que los programadores sabrán hacer su trabajo, lo llevan haciendo años.

**Roberto:** Vuelvo a lo de los cinturones de judo. Si estás acostumbrado a trabajar con cinturones verdes, a los que aprietas constantemente, probablemente no entiendes lo que pueden ofrecerte los cinturones negros mejor formados. Pero no te preocupes, que te lo voy a explicar.

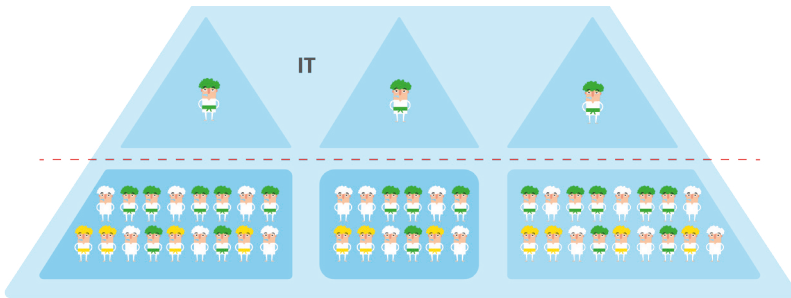
**Juan:** Y los equipos a potenciar... ¿serán personal interno o externo?

**Roberto:** Da igual que sean internos o externos, porque un equipo es un equipo. Además, hay cosas en las que a corto pla-

zo seguro que no podemos actuar, y tendremos que trabajar con lo que se disponga.

**Juan:** Y, ¿respecto a la cesión de personal?

**Roberto:** Si a los externos los contratas por obra, proyecto o servicio detallado ya estás atendiendo a los requisitos legales, de Compras o Recursos Humanos: aquí está bastante claro. Ahora bien, posiblemente deberíais plantear que, si la tecnología es una ventaja competitiva, tendríais que potenciar más al personal de alto nivel interno al que transferir el conocimiento que se genere. O, por lo menos, tener una continuidad de proyectos con un mismo proveedor, considerándolo un socio tecnológico de verdad, para que haya continuidad de personas en distintos proyectos y para que en esa empresa la gente quiera trabajar en tus proyectos. Si no proporcionáis un entorno satisfactorio a los técnicos subcontratados se despedirán de tus proveedores.



**Juan:** No entiendo, nos hemos concentrado en tres proveedores grandes, donde hemos buscado crear esa relación de socios.

**Roberto:** ¡Sí, seguro! Lo que habéis buscado es simplificar vuestros procesos de contratación y conseguir una homogeneidad en tarifas. ¿No hacéis chantaje al proveedor ignorando sus estimaciones y forzándolo a aceptar rebajas o, si no, lo amenazas con darle el proyecto a otro?

**Juan:** ¡Pues claro! Así fomentamos la competencia. Así tratamos de obtener más por menos.

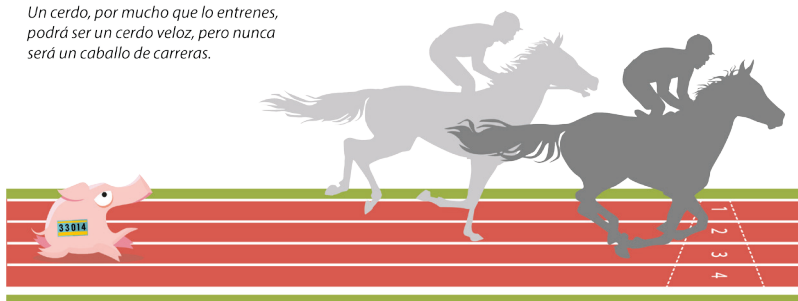
**Roberto:** ¿Y cómo os ha ido? Te lo digo yo, a ver si me equivoco mucho: pérdida de conocimiento en la organización, dependencia total de un grupo pequeño de personas del proveedor que hacen de interlocutores, poca calidad porque nos centramos más en la productividad, sistemas anticuados, incapacidad de determinar la gente que de verdad trabaja para nosotros en un momento del tiempo porque es un servicio, etc.

**Juan:** Bueno, con matices.

**Roberto:** Usemos una frase de Einstein, si quieres obtener resultados distintos...

**Juan:** ...no puedes seguir haciendo lo mismo. Para que tenga más protagonismo o responsabilidad el personal interno tampoco estamos en buena situación. Se nos ha ido mucha gente competente últimamente: el mercado se nota más dinámico. ¿Merece la pena invertir en reciclar a la gente o interesa traer mejor a gente nueva?

*Un cerdo, por mucho que lo entrenes,  
podrá ser un cerdo veloz, pero nunca  
será un caballo de carreras.*



**Roberto:** Entonces reconoces que retomar parte del control y conocimiento en tus equipos técnicos es vital: bajar más al detalle. ¡No ser técnicos de presentaciones PowerPoint!

**Juan:** Pero la tendencia del mercado ha ido por el camino contrario todos estos años. Yo mismo me siento más cómodo

delegando esa responsabilidad a otra empresa que se supone que son expertos. ¡Hasta el grupo presiona desde Europa para contratar a proveedores globales! Creo que lo que propones está muy desalineado con nuestra estrategia actual y con la tendencia del mercado.

**Roberto:** Je, je, je. Cuando te informas de lo que hace el mercado, ¿de qué canales de información me estás hablando? Si sólo hablas con gente mayor de cincuenta años, que viene del mundo de la consultoría y de donde han huido antes de mancharse las manos, ¿a qué crees que le darán valor? Ahora, si te acercas al mundo de la innovación, las *startups* y las empresas de futuro... Me gustaría por un momento que pensases en la lista de las personas más ricas del mundo, y me dijeras si son consultores desmereciendo el trabajo de base y la calidad de cada pieza o bajan al taller y podrían ponerse ellos si quisieran. Piensa en Zara, Google, Tesla y la gente que las dirige.

**Juan:** Voy a mirar por curiosidad la biografía de estas personas.

**Roberto:** Es posible que antiguos buenos técnicos de la plantilla sean recuperables y se entusiasmen con la idea. Pueden reciclarse pronto con esos primeros lanzas externos de los que hablábamos.

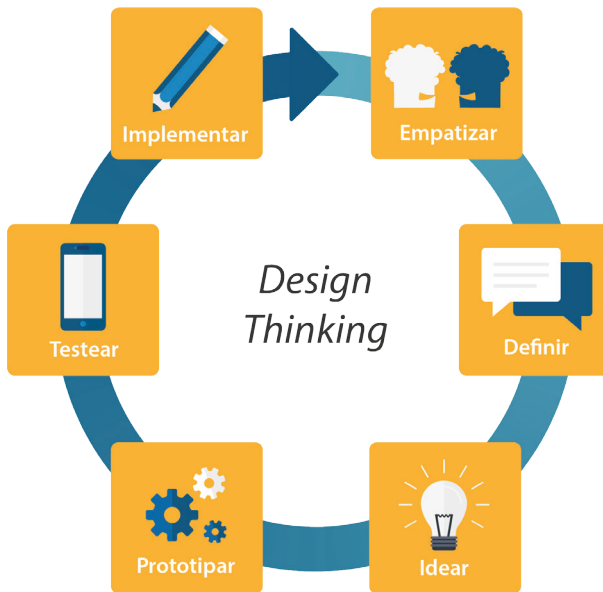
**Juan:** Así que me estás diciendo que pida que me aprueben una inversión para prepararnos para hacer lo que ya hacemos mejor, sin proporcionar un valor añadido adicional a Negocio. Pero ¿eso se lo compran a alguien? Aquí medimos el ROI de todo, y de esto no sabría cómo plantearlo.

**Roberto:** Seguro que la calidad y velocidad de lo que se hace aumenta en pocos días. En este caso te estoy proponiendo que subamos la disciplina de un equipo concreto, con gente experta, sin bajar la productividad, y nos preparamos para abordar nuevas iniciativas con garantías de calidad a corto plazo, hablando de semanas, manteniendo el control y haciendo más atractiva la organización para captar talento. ¡Ponle un nombre

en inglés y verás cómo te lo compran!

**Juan:** Pero, cuando dices de potenciar al equipo, ¿a qué nivel estás hablando? ¿Para qué proyectos?

**Roberto:** Mira, yo creo que tienes que diferenciar entre distintos tipos de proyectos y de servicios. Si el núcleo de tu sistema lo tienes de hace treinta años, y su modificación evolutiva o correctiva la tienes externalizada, yo lo dejaría como está, de momento. Pero si vas a afrontar retos de transformación digital, a mí me gustaría tener el control y el conocimiento en equipos internos o, por lo menos, una parte, o, por lo menos, durante los primeros proyectos. Los mismos conceptos que hablábamos de fallar rápido y barato y las técnicas de *design thinking* los podemos aplicar aquí a las tecnologías y metodologías de mercado.



**Juan:** Hombre, ¡por fin estás diciendo de dejar algo como está! Eso también estaría bien que lo escuchase la dirección.

**Roberto:** El mensaje de que os estáis transformando y vais a definir un nuevo modelo tecnológico y metodológico puede ser muy atractivo para que gente competente se venga con vosotros y aguante unos añitos. Luego, ya veremos. Ya te adelanto que, cuando cambiéis las dinámicas en los nuevos proyectos de cara al cliente, lo que llamamos normalmente *Front*, va a ser necesario que se alineen los comportamientos de la parte tradicional, o lo que llamamos *Back*. Obviamente también es posible que tengáis que revisar categorías, salarios, etc., si no, poco vais a captar o retener. Y, por supuesto, llegado el momento, despedir a todos los individuos, que ahora consideráis imprescindibles, que no quieran alinearse con los nuevos modelos.

**Juan:** ¿Cambiar las estructuras salariales? No creo que se acepte nunca que un técnico gane más que un mánager o un encargado. ¿Despedir a gente?

**Roberto:** Cambiar los salarios no va a ser opcional: es la ley de la oferta y la demanda. El mercado está explotando en perfiles especializados. Europa no cubre la demanda de profesionales y se está llevando a muchos, e incluso comprando empresas completas para darles servicio remoto. Despedir no es malo, ¿o en los equipos de fútbol la plantilla tiene que ser la misma de por vida? Supongo que el nuevo entrenador, con su nueva estrategia, quiere una nueva disciplina.

**Juan:** Entonces hemos dicho que por un lado contratamos a gente que potencie a un equipo actual, ganando capacidad técnica y disciplina, para que, mientras, el *product owner*, con la participación del *impact team*, por llamarlo así, vaya jugando en el *design camp* a hacer el proceso creativo, definiendo el proyecto como historias priorizadas, inicialmente con el *mentoring* del *agile coach*, preocupándonos por definir escenarios y maquetas con criterios de UX y, en paralelo, montar el equipo de ejecución desdoblado el equipo técnico potenciado, añadiendo algunas personas más a ambos equipos de perfiles altos.



Supongo que más tarde se pueden ir potenciando los equipos con perfiles más normales, a medida que se consolidan las prácticas, para poder replicar el modelo. ¿Es correcto? El jefe de proyecto, con una visión corporativa de este rol, tendrá que asegurarse de que el proyecto no solo es la parte técnica, sino que aporta una visión *end to end* desde la definición hasta la operación, despliegue y formación.

**Roberto:** Añadiría que un *scrum master* ayudara al equipo técnico en su camino hacia el aprendizaje e implantación de las dinámicas metodológicas diarias. Adicionalmente, el equipo técnico puede ir «domando» la infraestructura del proyecto y acoplándose entre ellos. También rompiendo las grandes resistencias que se irán encontrando en tu propia área técnica, al intentar poner en producción un sistema en un ciclo mucho más rápido, o cuando dependan de las tareas que tengan que ejecutar equipos consagrados de proveedores, con sus contratos gobernados por SLAs.

**Juan:** ¿Cómo que acoplándose entre ellos? Y otra vez pegando puñaladas con los SLAs.

**Roberto:** Los equipos más eficientes son aquellos que gozan de gran autonomía y sienten la responsabilidad de lo que hacen. Ya no es una relación tan jerárquica: tienen que querer dar lo mejor de ellos mismos. Esto no se hace de un día para otro.

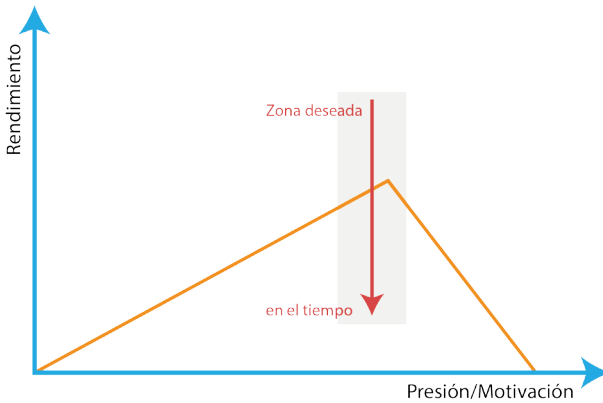
**Juan:** Pero esto es como el valor en la batalla, se presupone de un profesional; en su jornada laboral tiene que entregar el máximo valor.

**Roberto:** ¿De verdad te crees eso que me acabas de decir?

**Juan:** Hombre, las profesiones intelectuales son algo más complejas, es verdad. La motivación y el rendimiento claro que van ligados. Bueno, yo te diría que en casi todas las profesiones. Puedo apretar al albañil si no está motivado, pero siempre pondrá menos ladrillos que uno motivado.

**Roberto:** Hay un modelo de Bruce Tuckman que cuenta

que las fases de crecimiento de un grupo son: *forming*, *storming*, *norming* y *performing*. Bueno, incluso ahora han añadido alguna más. Parece claro que primero hay que formar un grupo y romper las dependencias o paternalismo del jefe, más tarde dejarles que encuentren su sitio y sus relaciones, posteriormente hay que formalizar las normas y, por último, compartir una visión y objetivos con un alto grado de autonomía. Así es como se montarán iniciativas de alto rendimiento. Tendríamos que pasar de un modelo jerárquico a un modelo más plano.



**Juan:** Y, ¿qué capacidades o roles deben tener los miembros del equipo?

**Roberto:** Imagínate un equipo ciclista. Tiene que tener todas las capacidades para ejecutar la tarea. No todos son iguales, ni tienen las mismas características, pero tienen, entre todos, las habilidades necesarias. Sin el que baja a por el agua, el líder no gana. Ni tampoco sin los gregarios que le ayudan a parar los ataques, sin buenos mecánicos, sin nutricionistas o fisioterapeutas, a los que se ve poco o incluso no están a tiempo completo. Son un equipo.

**Juan:** Sí, pero concretamente en un equipo para hacer nuestra *app*, ¿qué necesitamos?



Foto de Roberto Canales, Tour de Francia, 2016.

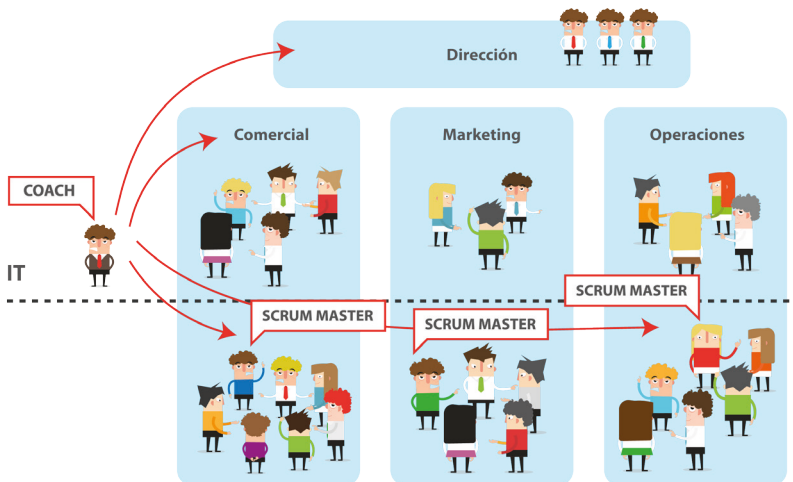
**Roberto:** A alguien que se preocupe del conocimiento funcional y de detallar las historias, gente UX y diseño para definir buenas interacciones y hacer pantallas atractivas, desarrolladores, arquitectos como referencias técnicas, testers, expertos en base de datos o en herramientas específicas que se usen ... Alguna de estas figuras no tienen que estar 100% en el proyecto, aunque, inicialmente, te diría que lo hicieras así, a tiempo completo. Sería imprescindible disponer de un *scrum master*, que se encarga de que no se desvirtúen las prácticas rápidamente.

**Juan:** ¿Y qué diferencia hay entre el *agile coach* y el *scrum master*?

**Roberto:** Que conste que utilizo estos nombres porque ya están muy extendidos en el ámbito empresarial, es fácil de vender e iniciar el cambio, y no porque les dé las atribuciones que una metodología concreta diga en un libro.

**Juan:** Entendido, luego cada organización es un mundo, y entiendo que cada persona será capaz de entregar un valor.

**Roberto:** Desde mi visión, aunque hay solape, el *scrum master* es un miembro del equipo, uno por equipo, que se encarga de formar y de facilitar que las dinámicas se ejecuten acorde a como se han definido por el propio equipo, y vela por perseguir los impedimentos, para que el equipo pueda entregar el máximo valor en el proyecto. El *agile coach* se debe preocupar más de la implantación corporativa del modelo, de que haya homogeneidad entre distintos equipos y que no se eliminen prácticas cross-equipos por el cortoplacismo de entregar un proyecto: de nuevo evitar la búsqueda de la productividad a cortísimo plazo, comprometiendo la evolución. Pueden ser la misma persona inicialmente si se comienza en un solo equipo, pero creo que requiere habilidades distintas.



**Juan:** ¿Cómo cuáles?

**Roberto:** El *scrum master* suele realizar una función a tiempo completo, nada más que unas semanas o meses, hasta que el equipo interioriza la metodología, a menos que la complejidad

del proyecto o la organización sea muy alta. Posteriormente, el equipo *senior* debería asumir la responsabilidad de modo rotatorio. Si tiene gran conocimiento técnico, puede ayudar simultáneamente a que el equipo interiorice otros procesos y prácticas más técnicas, denominadas XP o *eXtreme Programming*. Estos temas están muy relacionados con la «calidad integrada en el proceso».

**Juan:** ¿Y el *agile coach*?

**Roberto:** El *agile coach* necesita más autoconfianza, morro y empatía, y ser capaz de moverse sin complejos a todos los niveles de la organización. Requiere más tablas y mirar más alto. Cuando hablas con Dirección General y tienes una visión muy idealizada y técnica, se puede no producir la conexión o los huecos necesarios. Mira, un ejemplo sencillo, si yo les digo a los directivos de mis clientes que un empresario, que da clases en escuela de negocios, les va a dar una charla lo mismo van. Si les digo que un técnico les va a enseñar los principios de una metodología, ya te digo que no aparecen.

**Juan:** Ya veo por donde vas. La gente de peso elige muy bien adónde asiste y a quién quiere conocer. Veo que muchas empresas ofrecen *bodyshopping* de *scrum master*, ¿qué te parece?

**Roberto:** Si sólo es metodológico, puede ser interesante en las primeras fases de un equipo, en las primeras semanas. Si además es un buen técnico, puede estar mucho más tiempo con ellos. De todos modos, uno de los valores, tanto del *scrum master* como del *agile coach*, es su capacidad de hacerse prescindible a la organización que les contrata. El modelo cambia si tienes muchos equipos en una organización, la colaboración se puede alargar meses o años, pero no prestando servicios solo a un equipo, sino ayudando a muchos. Esperemos que el personal interno o de los proveedores habituales asuman esos roles.

**Juan:** No sé entonces si los valores de la metodología e intereses de los gerentes y comerciales que venden *bodyshopping* de *scrum masters* van a entrar en conflicto en este punto: ¿hacerse

prescindibles? ¡Qué risa!

**Roberto:** También se puede forzar un poquito. Cuando implantamos metodologías ágiles en empresas, en cada vez más casos, hacemos algo muy sencillo y valorado por la dirección: cuantificar la adopción de modelos ágiles, lo que empuja a que se transfiera esa autonomía.

**Juan:** Cuantificar la adopción de modelos ágiles, suena bien. ¿Cómo se hace eso?

**Roberto:** Nos incorporamos a un equipo y trabajamos con ellos durante unas semanas. Entonces acordamos entre todos las prácticas a seguir. Luego hacemos un *checklist* de diez puntos que deberían seguir todos los equipos. A medida que el *scrum master* o el *agile coach* van pasando por equipos, podemos medir si las prácticas se extienden y su aplicación homogénea en la organización. Convertimos lo subjetivo en cuantitativo.

**Juan:** ¿Cómo, qué prácticas?

**Roberto:** Si las historias están escritas por Negocio o con su lenguaje y explicadas al equipo, si están definidos los criterios de aceptación de las historias, si el equipo se reúne todos los días para contar el avance, si se crean guías para hacer la demostración al *product owner* al final de cada *sprint* para simplificarle el trabajo, si se usan paneles visuales para organizar el trabajo y visualizar el avance, y temas más técnicos.

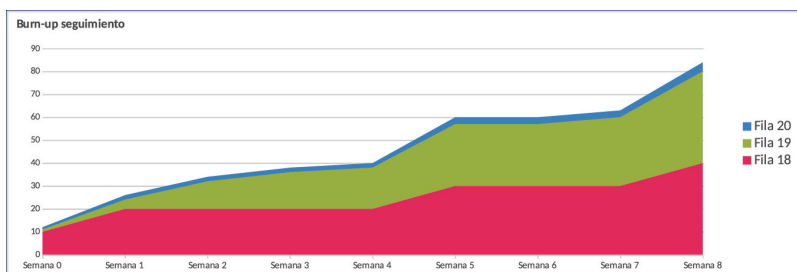
Prácticas a homogeneizar	1	2	3	4
Las historias están escritas por el PO en su lenguaje				
Se mantienen los ciclos constantes en todo el proyecto, preferiblemente en 2 semanas				
Se utilizan paneles visuales: product backlog / historias por sprint / Velocidad				
Las reuniones de planificación tienen 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				

**Juan:** Marcándonos unas prácticas comunes y midiendo su seguimiento podemos hasta sacar gráficas del aporte de esos equipos. Pero supongo que no todas las prácticas se aplicarán a todos los equipos.

**Roberto:** Recuerda los de los cinturones de judo, primero que sigan las prácticas hasta que sean mecánicas, y luego desarrollen su propio estilo. Hasta cuestionar por qué no aporta valor una práctica sería un buen síntoma de la adopción de principios ágiles. Pero, en un principio, yo no daría muchas opciones... siendo consciente de que no es del todo coherente con los principios de autoorganización que queremos que se acaben consolidando, solo propongo un paso intermedio.

**Juan:** ¡Te lo compro! Ese mecanismo de cuantificación lo podría usar hasta para medir la adopción de otras muchas prácticas en la empresa.

**Roberto:** Medir no es tan complicado, si tienes imaginación, y aporta valor, si no, sólo te quedas en el número. Y recuerda esto último, que es lo más importante: ¡no te quedes con el número! Porque se prostituirá pronto el sistema para que los números salgan bonitos.



**Juan:** Entonces, repasando, me dices que por un lado hay que definir el proyecto con representantes de todas las áreas; por otro hay que desarrollar al equipo técnico, que tiene que ir montando la infraestructura e implantar prácticas homogéneas de la metodología y de temas más técnicos de XP. ¿A qué te refieres con esto?

**Roberto:** Lo de las prácticas de programación extrema y XP y calidad lo hablamos luego, en el punto que nos queda.

**Juan:** Vale, pero ya me has dado muchas largas en muchos puntos. Aunque, efectivamente, tal vez sea demasiado detalle por ahora. Por lo menos contéstame, ¿cómo hacemos cuando tenemos dos velocidades? Es decir, un equipo nuevo tiene que trabajar con esos proveedores que van a otro ritmo, fundamentalmente en sistemas tradicionales y críticos. Los de los SLAs.

**Roberto:** Es normal que en casi todas las organizaciones se den estos casos. Los sistemas *legacy* o antiguos, que suelen ser los que se perciben que dan de comer a todos, van a un ritmo, pongamos con entregas trimestrales y parches urgentes, y ahora hablamos de hacer sistemas innovadores que tengan entregas cada dos o tres semanas en un principio, pero pases en cuestión de horas. ¿A ti cómo se te ocurriría resolverlo?

**Juan:** Supongo que, si se ponen de acuerdo en las interfaces, en lo que se envían y reciben, se pueden casar las partes y sincronizar los ciclos de entrega en fechas concretas.

**Roberto:** Normalmente el no cambio vive del miedo. Todo puede transformarse con paciencia, foco y expertos.

**Juan:** Siendo concretos, ¿cómo podemos hacerlo?

**Roberto:** Pensemos en historias. Imagínate que durante la construcción ágil defines todos los escenarios de éxito y fracaso en lo que invocas a esos sistemas, como un servicio o caja negra, y les dices que, por cada llamada distinta, te hagan la primera semana un eco o sistema que devuelve lo que tú esperas, de cartón piedra, ¡ya está «teóricamente» planteada la integración! Si adicionalmente haces sistemas de prueba automáticos de esos escenarios de prueba que tenemos desde el principio, a medida que ellos vayan cambiando los sistemas por datos reales, tú tienes, sin esfuerzo, la capacidad de comprobar que devuelven la respuesta esperada.

**Juan:** Sistemas de prueba automáticos y pedirles a los equi-



pos con modelos de entrega clásicos que sólo hagan una pequeña parte, no suena mal.

**Roberto:** Ves, esto es parte de esas técnicas de XP, probar automática y continuamente. Incluso imagina que aceptas pagar a tu proveedor un poquito más porque ellos mismos se acomodan a entregar partes un poquito antes, como un incentivo, ¿crees que el gerente va a poner muchas pegas?

**Juan:** Pero eso es otra vez sobrecoste, ¡esto es intervenir en los contratos ya cerrados!

**Roberto:** Es sólo una idea. Qué pasa, ¿que nos da pereza siquiera plantear alternativas? No se puede querer ganar todas las batallas, y eso puede ser el chocolate del loro, vamos, despreciable económicamente en favor de un nuevo modelo.

**Juan:** Bueno, habría que estudiarlo, pero no lo veo. Podría tantearles a ver cómo respiran.

**Roberto:** Pero ¿me estás diciendo que te da miedo proponérselo a tus proveedores? ¿No serían ellos los que tendrían que disculparse por no ponértelo fácil si, como todos sabemos, ahora patrocinan eventos con estos modelos?

**Juan:** Sí, lo que me da más miedo es que me digan que sí y luego no cambie nada.

**Roberto:** Bueno, a ellos también les interesa el cambio, al menos a medio plazo. Además, si das poder al *agile coach* para que se meta en el detalle y te informe, ya tendrías a un tercero empujando por ti, y con criterio. Resumiendo, esta línea va por aquí.

Una organización puede empezar a trabajar orientada por un proyecto real, no muy crítico, pero sí vistoso.

Tiene que buscar un equipo que funcione bien y potenciarlo para que gane conocimiento, homogeneidad y disciplina.

Puede crearse un *impact team* para definir el proyecto y coordinarse con las demás áreas de la organización, asumiendo la responsabilidad.

Este equipo debe hacer una correcta definición y prioriza-

ción de historias. Insistiendo en los escenarios reales de uso, pensando que el sistema está ya construido y trabajando las posibles pruebas que habría que hacerle.

Se puede descomponer el equipo vitaminado, por mitosis, creando un equipo nuevo, que será a su vez potenciado, y dejar margen para que se adapte y empiece a romper resistencias en la organización.

Todo esto para conseguir éxitos rápidos sobre los que apoyarse y conseguir extender y escalar las prácticas en la organización.

Con un *scrum master* y técnicos expertos podríamos desarrollar positivamente a los equipos mejorando las prácticas y trabajando los impedimentos.

Con un *agile coach* con confianza y soltura podríamos incidir en la organización, haciendo que las áreas de negocio empiecen a definir otros proyectos de este modo, independientemente de cómo se fueran a ejecutar posteriormente.

Podemos crear tablas simples o *checklist* de referencia metodológica para el seguimiento cuantitativo de la implantación del modelo.

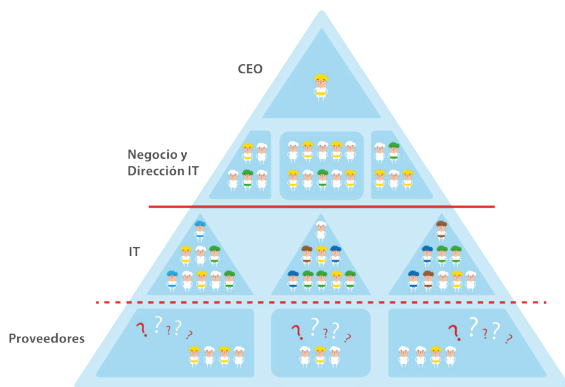
De este modo se percibirá una cultura del cambio que podría reactivar a parte del personal propio aletargado, y atraer a nuevos actores a la organización.

Ya la organización iría avanzando en nuestros cinturones de judo. Tecnología subiría al azul y marrón y Negocio ya iría consolidando conocimiento metodológico y se convertiría a su vez en promotor del cambio.

**Juan:** E imagínate que hacemos todo esto para que luego esa gente vitaminada nos deje. Y hemos invertido en formar personal para la competencia porque se nos van al no ser capaces de acomodar sus expectativas de crecimiento o los de salarios a las oportunidades que ofrece el mercado.

**Roberto:** ¿Es preferible entonces no desarrollar a las personas y reactivarlas? Alguien decía que, sólo peor que formar a la gente y que se vayan algunos, es no formarlos y que se queden.

**Juan:** Je, je, je. Supongo que... ¿Einstein?



**Roberto:** De Henry Ford, pero me vale. Tienes que valorar que las personas no dejan las empresas, dejan a sus jefes, sus compañeros y el aburrimiento de su día a día. Un buen sueldo también ayuda a captar y retener talento, pero temporalmente, que a veces es lo que necesitamos: un empujón.

**Juan:** Entonces hemos sumado a la lista de los deseos mejorar los equipos técnicos sobre los proyectos actuales para poder desdoblarnos, acercar los equipos de Negocio y Tecnología, elegir un proyecto adecuado, crear un *impact team* que represente a las áreas, potenciar la figura de un futuro *agile coach* interno, hacer que un *scrum master* acompañe al equipo y encontrar los nuestros propios, negociar con los proveedores actuales su participación directa e indirecta en el nuevo modelo, definir la dinámica a extender en la organización y medir la implantación del modelo. ¡Casi nada!

**Roberto:** ¡Los proveedores tradicionales pueden llegar a sorprenderte muy gratamente! Y míralo por el lado positivo y egoísta a la hora de abordar todos estos cambios, ¿quién será más atractivo para el mercado dentro de cinco años, el responsable que haya intentado este camino o el que lleva veinte años haciendo lo mismo? Si empiezas ahora, es muy posible que dentro de dos años seas un CIO de futuro y no un CIO de pasado. La organización habrá madurado y tendréis un campo de experimentación mucho más rico.



## CAPÍTULO 5

# MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PROYECTOS

---

**Juan:** Y para abordar los proyectos con más calidad, ¿qué me recomiendas?

**Roberto:** Primero tenemos que aclarar distintos conceptos sobre calidad, como: control de la calidad, planificación de la calidad y aseguramiento de la calidad. Un tal Deming hablaba de la calidad intrínseca y no depender de la inspección masiva.

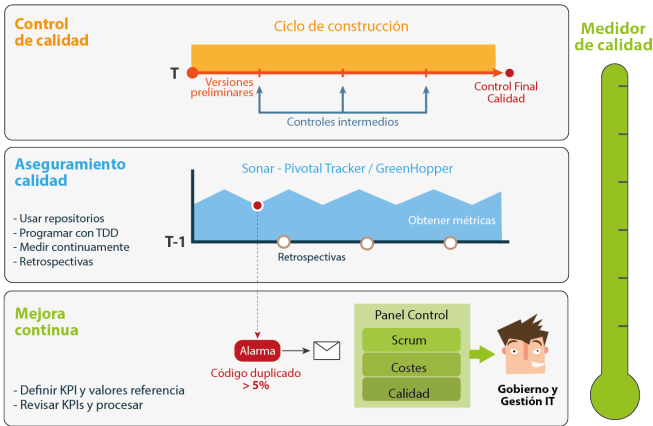
**Juan:** Eso me suena a dirección clásica de proyectos.

**Roberto:** Pues claro, adquirir conocimientos nuevos no implica tirar los que ya tienes. Te lo explico con ejemplos: si tú le asignas un desarrollo de seis meses a un equipo interno o de una consultora y miras la calidad el día que hay que entregar en producción, si no es buena, ¿qué haces?

**Juan:** Pues devolverlo hasta que cumpla los criterios.

**Roberto:** ¡Eso no te lo crees ni tú! Vamos, Negocio tiene coordinado el lanzamiento con agentes externos en fechas, campañas de marketing y folletos con plazos de promociones, espacios publicitarios, formaciones a la red comercial, etc., y le dices que no sales porque la calidad del código no es aceptable y que la mantenibilidad es baja.

**Juan:** Bueno, probablemente tengamos que aceptarlo como esté, pero, luego, ¡tendrán que arreglarlo!



**Roberto:** Pero ¿en garantía o ya a través de un contrato de mantenimiento?

**Juan:** No sabría qué decirte, es que normalmente no miramos la calidad a ese nivel y encadenamos proyectos con mantenimiento.

**Roberto:** ¿No te parecería más adecuado revisar la calidad de lo que te construyen al primer mes? De este modo, si no se cumplen las expectativas técnicas desde un principio, poco hay hecho y poco hay que arreglar, ¿no?

**Juan:** Pero vamos, ahora me estás diciendo que tengo que hacer microgestión sobre las líneas de código porque la gente no es profesional y no trabaja como hay que hacerlo desde un principio.

**Roberto:** Siendo políticamente incorrecto te diría que «si todavía crees en duendes...». O lo que quieras poner: hadas, gnomos, etc. Si trabajas con equipos estables y motivados por su profesión, apuesto a que no vas a tener demasiados problemas, aunque habría que ver lo sensibilizados que están con este tema. Ahora bien, ¿ese siempre es el caso?

**Juan:** Ya te digo que no. Te diría incluso que la mayoría de los proyectos ya van con retraso en la fase de contratación.

Además, me da que trabaja demasiada gente *junior*.

**Roberto:** De todos modos, si estableces controles periódicos en todos los proyectos estratégicos en fases tempranas y periódicamente, si está bien, sólo lo corroboras y, si está mal, lo sabes pronto. ¿Pierdes algo?

**Juan:** Pues los recursos dedicados a ello. Además, ¿no me estás diciendo que no debemos depender de la inspección masiva?

**Roberto:** De hacerlo masivamente a no hacerlo nunca hay una buena gama de grises. Recuerda que uno de los principios de calidad es que la persona que construye algo, motivada por el rendimiento en la producción, no puede ser la misma persona que mida la calidad, motivada por encontrar el mayor número de fallos.



**Juan:** Cuando yo hago una contratación doy por hecho que la empresa asignada ya tendrá los equipos y perfiles adecuados para hacerlo.

**Roberto:** Y, cuando lo hacen tus equipos internos, ¿también?

**Juan:** Hombre, en ese caso tal vez seamos un poco más laxos.

**Roberto:** ¿Y por qué?

**Juan:** Tendría que entrar en otros temas históricos o políticamente incorrectos, y no me gusta hablar mal de mi propia organización.

**Roberto:** Podemos entonces hablar del segundo concepto, planificación de la calidad. Si me contratas para que te haga un proyecto y, unos días antes de la entrega, me dices que me vas a hacer una auditoría de calidad sobre puntos que nadie me ha avisado, todos tendremos un problema. Supongo que antes de empezar el proyecto me tendrías que dar unas reglas que luego no cambiemos.

**Juan:** Depende, supongo que la calidad es la calidad. Además, en los contratos tenemos decenas de hojas con requisitos técnicos. También es verdad que, tal vez, esas cláusulas no entren a ese nivel de detalle.

**Roberto:** ¿Y tú cuándo entiendes que una aplicación tiene calidad?

**Juan:** Si el número de defectos que presenta un sistema es bajo se supone que tiene calidad. O por lo menos así lo tenemos en los SLAs.

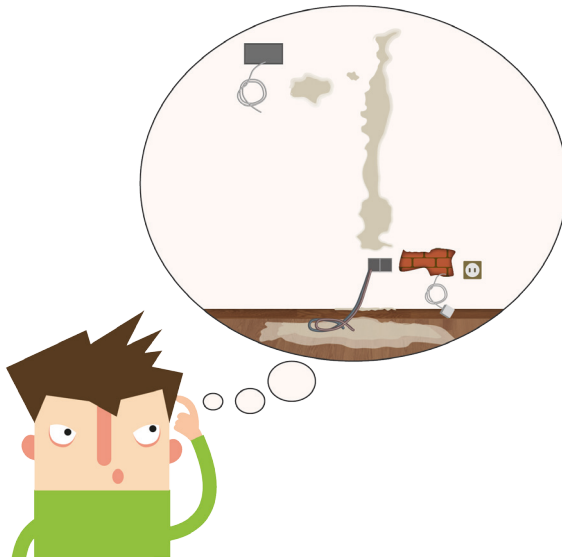
**Roberto:** Bueno, diría que aparenta calidad. Imagínate que te entregan una casa con las paredes muy rectitas y bien terminadas.

**Juan:** Bueno, eso ya sería ciencia ficción, si te enseño fotos de mi casa cuando intentamos quitar el gotelé y pintar en liso alucinarías.

**Roberto:** Me refuerzas eso de que la profesionalidad y calidad es universal, pero volvamos: imagina que los tubos de plástico que están dentro de la pared están tan doblados que no circula bien el cable por ellos, y dentro de un año quieres meter otro cable más, por ejemplo de fibra óptica, que no interfiere, pero que no se puede doblar mucho, ¿qué tendrías que hacer?



**Juan:** Pues una roza nueva en la pared. Pero vamos, estoy convencido de que entra en la garantía de diez años que tiene por vicios ocultos de las casas.



**Roberto:** Ya, pero el que tienes que reclamar, sufrir la obra, el polvo y demás eres tú, ¿verdad? Pues con el software pasa lo mismo, lo único es que es muchísimo más fácil que los tubos no estén bien.

**Juan:** Pero si nosotros no construimos ya software desde hace años, es muy posible que no tengamos los criterios adecuados para determinar si está o no bien construido. Tampoco tendremos recursos para entrar a ese nivel de detalle.

**Roberto:** Me alegro que me hagas esa afirmación, yo me quedaría pensándola un tiempo porque, a medida que vayan pasando los años, cada día estaréis más lejos del código y con menor capacidad de valorar la calidad. ¡Siempre lo puede hacer un tercero distinto! De todos modos, hay herramientas de medida de calidad que básicamente te dicen de un modo bastante

objetivo, en base a reglas estándar, si los desarrollos están bien o mal hechos. Por lo menos parte.

**Juan:** ¿Y qué parámetros deberíamos medir?

**Roberto:** Hay cuatro métricas básicas. Una es la cantidad de código repetido. Si un programador copia y pega bloques de código, cuando tenga que cambiar un módulo tiene que acordarse de dónde estaba repetido y reproducirlo. Imagina que se calcula el precio de un producto en diez sitios.



**Juan:** Pues puede ser un desastre de mantenibilidad. Y si rotan mucho los miembros de tu equipo, son dejados o hace mucho tiempo que no tocan ese módulo, nadie se acordará y se introducirán errores. Es más, casi seguro que no nos damos cuenta hasta que no se queje un cliente, porque nosotros, como caja negra, pensaremos que se calculará en todos sitios igual y sólo probaremos en uno.

**Roberto:** Lo mismo te diría que pasa con los generadores automáticos de código o las herramientas que «mágicamente» te traducen código de un lenguaje a otro.

**Juan:** Esa caja mejor no la abro, porque tenemos un

embolado...

**Roberto:** Lo más sorprendente todavía es que algunas organizaciones miden la productividad por cantidad de líneas que tiene el proyecto, o algunos hasta presumen de que tienen proyectos de dos millones de líneas, como si eso fuera bueno. Cuanto menos código escribas, menos hay que mantener.

**Juan:** Pero, claro, eso del código duplicado está vivo y se puede degradar por cualquier persona en cualquier momento.

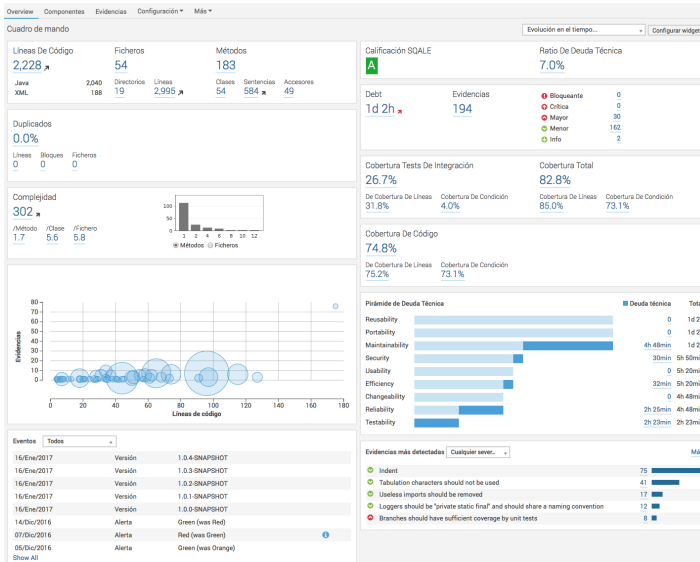
**Roberto:** Por eso, aunque no te he contado otras métricas, hay que hablar de medidas de aseguramiento de la calidad. ¡Hay que formar a los desarrolladores en fundamentos de la construcción de software de calidad que se dan por sentados! Es decir, tenemos que redefinir cómo se trabaja en el día a día para garantizar que la calidad está integrada en el proceso. Uno de esos mecanismos de aseguramiento de calidad es lo que se llama la integración continua. Si cada vez que un programador recupera código de un punto común, o repositorio, y lo devuelve, lo detecta el sistema, extrae el código, lo compila, empaqueta, despliega en entorno de prueba y mide la calidad, puedes poner una alarma indicando que este valor se ha degradado.

**Juan:** Ya pero el código está en manos de los proveedores. Y ya te he dicho que en lo poco que hacemos nosotros todavía somos más laxos que con ellos.

**Roberto:** Mira, si tú simplemente tienes que decir que te pasen esta información el próximo mes. Y, mágicamente, alguien se molesta en ver cómo se obtiene, en analizar el número que proporciona y, si les da mucha vergüenza, simplemente lo arreglarán o te darán largas para presentarlo de un modo más decente. Es más, si estamos hablando de integración continua, también estamos hablando de una gráfica continua que proporcionan estas herramientas a las que se podría acceder en cualquier momento.

**Juan:** Pero, si no nos hemos centrado nunca en la calidad y ahora les digo a mis proveedores que me voy a centrar en

ello, lo mismo pierdo productividad y les meto ruido. Hasta la productividad se me puede ir al traste porque pongan a los programadores a corregir lo que esté mal, pero que actualmente no genera incidencias, sin aportar valor a Negocio.



*Ejemplo de un panel generado por SorarQube de una aplicación bien construida.*

**Roberto:** Efectivamente, aquí empieza a aparecer un término que se denomina «deuda» técnica. Es decir, que lo que te están construyendo tiene unas deficiencias cuantificables. Las herramientas te dicen hasta los «días» que harían falta para corregirla. En muchos casos son años. Esa deuda ni siquiera conviene abordarla a lo loco.

**Juan:** ¿Pero esto es tan importante? ¿Hemos vivido sin ello durante años!

**Roberto:** Todo es cuestionable, pero te hago una pregunta, ¿cuántas veces añades en tu casa un cable a una pared?

**Juan:** Nunca o casi nunca.

**Roberto:** ¿Y cada cuánto cambias el software?

**Juan:** En algunos casos, todos los meses. En otros casos, poco.

**Roberto:** Pues eso debería contestar tu pregunta. Aquellos elementos que más críticos sean para tu negocio, o que más sepas que se van a cambiar, más tendríamos que vigilar.

**Juan:** Pero, no lo entiendo, ¿y al proveedor no le debería preocupar esto, y tratar de que siempre estuviera lo mejor posible o, por lo menos, no demasiado mal?

**Roberto:** Una preguntita. Si tú asignas contratos cada tres años por una millonada y tienen un alto riesgo de que cambies de proveedor por otro más barato que te prometa lo mismo, ¿qué posibilidad hay de que se centren en producir lo máximo por el mínimo precio y que el que venga se busque la vida? Es más, que esté tremendamente enrevesado, poco documentado y dependiente de personas clave, ¿no puede ser conveniente para el proveedor y el problema consecuencia de vuestro modelo?

**Juan:** Esto que estamos hablando me está produciendo algo de frustración, sobre todo porque ni siquiera sé si mi equipo está vigilando a este nivel. No sé si por contrato tenemos derecho a acceder al código y a las métricas. Me lo apunto para preguntárselo a mi gente.

**Roberto:** Bueno, es un comienzo «querer saber» el estado de este y otros parámetros dentro de tus proyectos. Lo mismo os lleváis una sorpresa, pero, por desgracia, en gran parte de los proyectos que auditamos suele ser «muy mejorable». Honrosas excepciones encontramos.

**Juan:** Me has hablado de una métrica, el código duplicado, ¿cuáles son las demás?

**Roberto:** Creo que las más importantes son: los errores críticos detectados por la herramienta, la complejidad ciclométrica y la cantidad de código que se prueba automáticamente.



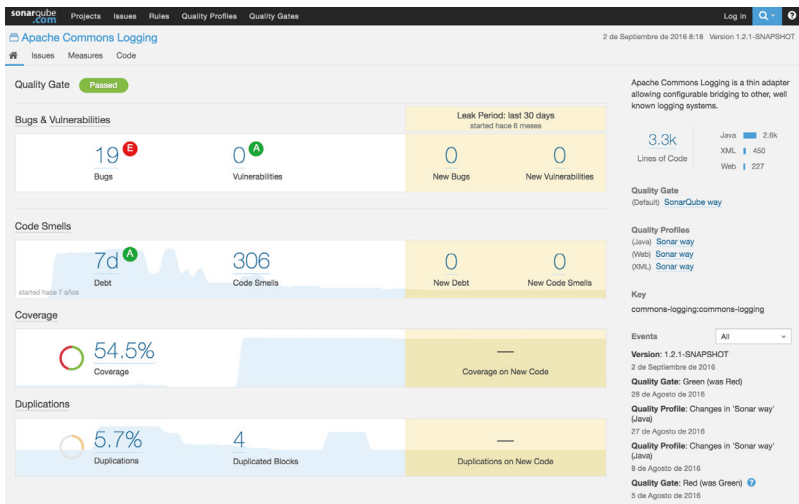
**Juan:** ¿Puedes detallarlo un poco más?

**Roberto:** Los errores críticos son fallos o posibles fallos que la herramienta detecta y cataloga por criticidad. Por ejemplo, nos dice que hay partes de código que pueden producir errores de concurrencia, que no se van a ejecutar nunca porque las condiciones no están bien puestas o que van a dejar recursos bloqueados. Ejemplo: salen en las noticias, cuando una persona pide información y le aparece la de otra persona. Eso posiblemente sea un pequeño error de concurrencia, pero con una visibilidad muy alta. Hay miles de errores similares que no tienen tanta relevancia, pero vuelven locos a los técnicos de los departamentos de soporte por no ser capaces de reproducir incidencias de clientes.

**Juan:** La verdad es que me suena. Y, de eso, ¿encontráis en algún proyecto?

**Roberto:** En todos en los que no hay alguien que lo vigile, incluso en esos casos se te puede colar. Es como la seguridad

informática: un tema complejo y a vigilar en los desarrollos.



*Resultado de SonarQube de proyecto público Apache Commons Logging.*

**Juan:** Y respecto a la complejidad ciclomática.

**Roberto:** Esto es relativamente fácil de entender. Imagina que tienes una porción de código o función que tiene mil líneas y veintisiete sitios por donde poder pasar en función de las condiciones que se den. ¿Eso es fácil o difícil de probar?

**Juan:** Pues parece complicado. Muchas combinaciones o permutaciones.

**Roberto:** Pues ya está explicado. Mira, siempre digo que lo complicado no es hacer software, es asegurarte de que funciona bien. Por cada hora que dedica un equipo a programar y tocar algo, alguien tiene que probar para asegurarse de que no se ha roto otra cosa. Lo complicado es recordar todas las condiciones que se tienen que dar en el sistema y los valores a introducir para probar todas esas alternativas.

**Juan:** Pero eso haría que el software fuera carísimo y que

existieran equipos dedicados de pruebas para garantizar que los programas funcionaran una vez realizados cambios.

**Roberto:** Ah, ¿es que no los tienes? De todos modos, estás hablando otra vez de control de la calidad, y yo te estoy hablando ahora de aseguramiento. Imagínate que, cada vez que un programador tuviera que hacer un programa, antes construyera otro que lo probase.

**Juan:** A ver, a ver, que no lo entiendo.

**Roberto:** Sí, imagínate que queremos hacer una función que sume. Podríamos hacer un programa de prueba que se llamase `test_suma` y que fuera del estilo. Suma dos y tres y asegúrate de que el resultado es cinco, antes, incluso, de construir la función suma. ¿Verdad que no sería un programa complejo?

**Juan:** Supongo que no.

**Roberto:** Entonces tendría que decidir desde la prueba cómo se llama esa función suma, qué parámetros le tengo que pasar y qué valores de error puede devolver. Incluso verificar en la prueba todas esas condiciones antes de construirla.

**Juan:** Me dejas de piedra. Se parece a lo que me contabas de definir las pruebas de las historias antes de empezar, o tener algo tangible sobre lo de discutir sin resolver el problema realmente. Pero esto a un nivel mucho más bajo.

**Roberto:** Esto se llama TDD o *Test Driven Development* o desarrollo guiado por pruebas. Podríamos decir que es un modo distinto de diseñar y construir software donde los programadores primero piensan los escenarios de prueba y luego el código real. Te podría hablar hasta de técnicas más completas, como ATDD o BDD, pero no creo que merezca la pena que bajemos más. Esto ya es un nivel táctico en el que el *scrum master* y el equipo experto que se encargue de potenciar equipos tendrían que trabajar.

**Juan:** Pero esto es programar dos veces. Es el doble de es-



fuerzo y el doble de coste. Al cambiar el programa también hay que mantener las pruebas.



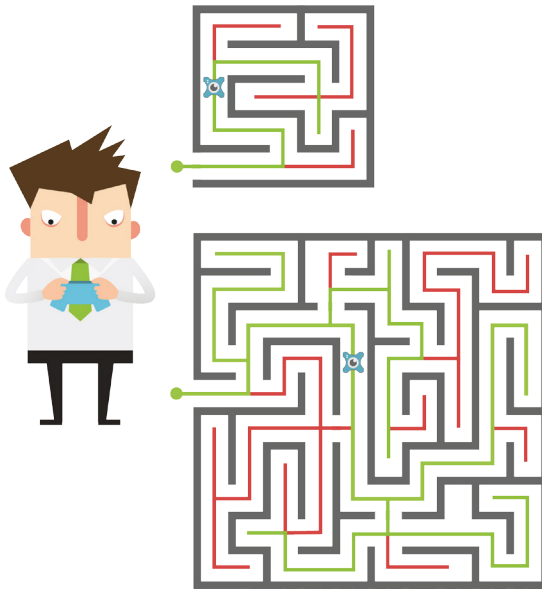
**Roberto:** ¿Tú crees? Imagina que la primera semana me tiro treinta y cinco horas programando y cinco probando. Cuando lleve dos semanas tendría que estar treinta programando y diez probando. Cuando lleve tres semanas, veinticinco programando y quince probando. Exagerando un poco, pero poco. Si parte del sistema se prueba solo, ¿en cuánto tiempo crees que se amortiza el tiempo dedicado a pruebas automáticas? Adicionalmente, pensar en cómo se prueba un sistema nos acerca aún más al cliente y nos ayuda a diseñar mejor el sistema. Realmente el desarrollo guiado por pruebas es un modo mejor de diseñar software.

**Juan:** Insisto en que, si esto tiene ventajas tan evidentes, ¿por qué los proveedores no trabajan así?

**Roberto:** Es una buena pregunta. ¿Por qué no preguntas a la gente que tira colillas y papeles al suelo por qué lo hace, por qué no les preguntas o nos preguntamos por qué está obeso, por qué fuma o...?

**Juan:** Hay gente que sí es disciplinada.

**Roberto:** Por los disciplinados no te preocupes y dales cancha. El que no es disciplinado es el que necesita reglas. He aquí el último parámetro que te decía, la cobertura automática de pruebas. Cuando se pasan las métricas de calidad, el sistema que mide la cobertura detecta la cantidad de código probado automáticamente y los caminos de complejidad ciclomática que han sido recorridos en la ejecución de las pruebas automáticas implementadas. Y te ponen el código de colorines para que veas qué partes se prueban y cuáles no.



**Juan:** Pues eso lo quiero ya. No te puedes imaginar lo traumática que resulta cada puesta en marcha de un nuevo proyec-

to o versión. Arreglamos un error y rompemos otras x funcionalidades.

**Roberto:** Espera, espera. Tampoco nos volvamos locos. Educar a un equipo para que perciba su valor, aprenda a hacerlo y lo haga, son asuntos distintos, requiere tiempo y ayuda. Estas son parte de las técnicas de las que hablábamos antes de XP. Disciplinas de una profesión de desarrollador devaluada por los modelos de contratación que tenemos que recuperar, y adopción de prácticas que podemos medir cuantitativamente en esas tablas de las que hablamos.

**Juan:** Entonces empiezo a ver el valor técnico, aparte del valor metodológico, del *scrum master* o de *agile coach* a la hora de ayudar a cambiar el modelo, guiando a que estas prácticas se implanten. En cuanto llegue a la oficina le empiezo a preguntar a mi gente sobre todas estas cosas, si las hacemos, y, si no las hacemos, ¿por qué?

**Roberto:** Recuerda que en una organización hay que realizar dos tipos de tareas: las orientadas a producir y otras orientadas al mantenimiento y motivación de los equipos. Supongo que si entras como elefante por cacharrería...

**Juan:** Entonces, ¿cómo pretendes que lo hagamos?

**Roberto:** Yo creo que algo que tendría que hacer periódicamente un responsable de área es una auditoría externa de cómo está su departamento. Por lo menos podría hacerlo la primera vez que se incorpora a un área nueva, para ver de qué parte y si con su presencia mejora o empeora.

**Juan:** Una «foto» del estado de la tecnología cuando se incorpora alguien nuevo a dirigir un área: así dicho parece bastante evidente. Puede hacerlo alguien interno, ¿o tiene que ser alguien externo?

**Roberto:** Eso podría dar igual, mientras no sea juez y parte, o se sienta que pierde por salir mal en la foto. Yo me parto cada vez que vamos a una organización y nos dicen que pasan

herramientas de calidad y que la foto no les sale tan mal como a nosotros. ¡Claro, tienen desactivadas la mitad de las reglas y nunca han añadido reglas específicas!



**Juan:** Ah, ¿es que eso se puede hacer?

**Roberto:** Sé que me preguntas cosas que sabes, pero yo prefiero contarlo todo desde cero.

**Juan:** Hemos arrancado algunas iniciativas de estas, pero, como siempre, nos falta continuidad. Estamos a muchas guerras y nadie tiene tiempo para seguir las en el día a día. De todos modos, con esto que me dices de la integración continua, el dato se puede generar en el día a día y cuando queramos lo podemos mirar.

**Roberto:** Yo te diría que muchas veces es suficiente disponer de la información, aunque no hagas uso inmediato de ella. Si tu proveedor o equipo interno sabe que tienes interés y capacidad de mirarlo, suele valer. Es como cuando le dicen a un

comercial que ese mes le van a mirar los gastos. Mágicamente, los gastos ese mes bajan. Pero eso sí, si nunca los mira nadie, y pasan meses, los gastos volverán a subir.

**Juan:** ¡Si al final vamos a tener que pagar no a una, sino a muchas personas, para que se aseguren de que hacemos nuestro trabajo!

**Roberto:** Bueno, ¿lo de la renovación de la ISO y otras normas de calidad no va por ese camino? Te sacas una certificación y pagas a estos organismos para que te ayuden a implantarlo y luego auditen si eres coherente contigo mismo. Si todo es casi igual en cualquier sitio. De todos modos, no nos quedemos a medias, a lo mejor es buen momento para retomar las causas de la alta rotación de personal y el desfase tecnológico.

**Juan:** Ya sé por dónde vas. Probablemente no haya un mejor factor desmotivador que percibir que no trabajas con calidad.

**Roberto:** Imagínate lo contentos que se tienen que poner tus antiguos técnicos que ahora sólo gestionan. Tenemos además que tener cuidado con las metodologías ágiles, porque se pueden pronto convertir en un medio adicional para exprimir más a todo el personal, intentando tener una alta productividad aportando historias a Negocio, y adiós calidad y adiós evolución tecnológica.

**Juan:** No entiendo.

**Roberto:** Las metodologías ágiles ayudan a construir funcionalidad en ciclos cortos. Desde los primeros ciclos trataremos de aportar valor a Negocio. El equipo también deberá incluir tareas de consolidación del equipo, aprendizaje y de mejora de su calidad técnica. También de avance tecnológico en los *frameworks* o herramientas base. Esto también son historias o elementos en la pila de trabajo que se tendrán que reflejar en el sistema, pero lo bueno es que ya no estará a discreción individual de un programador, sino acordado por todos. La idea es que los equipos tengan autonomía y responsabilidad, que es

como podrán transferir el máximo valor.

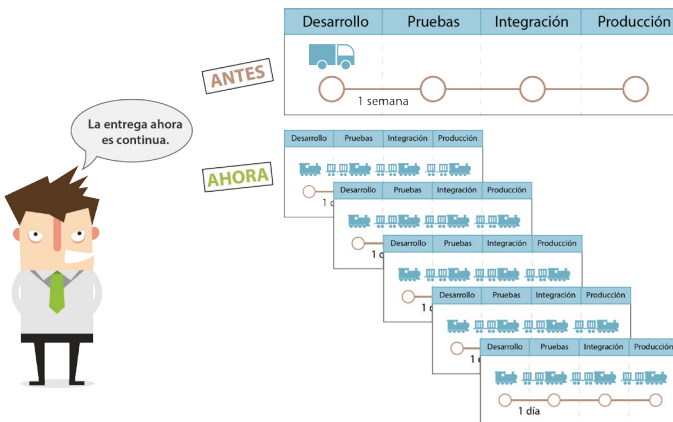
**Juan:** Lo mismo tenemos que potenciar un poco mi área de arquitectura y calidad y planteármelo desde una perspectiva algo más técnica de lo que estamos acostumbrados. No tanto pintar cajas y más tocar las tecnologías de primera mano.

**Roberto:** Te diría que podemos medir el grado de madurez de una compañía por su capacidad de hacer despliegue continuo, es decir, por el tiempo que tarda desde que hacen una entrega los desarrolladores y se pone en producción. Siendo malvado, te diría también por el desapego a sus máquinas físicas y acercamiento a la nube.

**Juan:** Uff, creo que son dos conceptos distintos. ¡Las máquinas no me las toques!

**Roberto:** Como quieras, pero hay empresas con servicios críticos que hacen pases a producción, para resolver incidencias, varias veces todos los días. Otras lo hacen en dimensión de meses. Y, como entenderás, no estoy hablando sólo de tecnología.

**Juan:** Estamos hablando de *DevOps* ¿verdad? Sí, yo puedo instalar todos los días, pero si no me lo prueban las áreas adecuadas, o se le notifican las novedades a los usuarios y departamentos comerciales, operación y soporte, esto no vale para nada.



**Roberto:** Claro. El cambio es más grande de lo que parece. Pero tú lo has dicho, hay que sincronizar el proceso en toda la compañía. Ya lo hemos dicho muchas veces, esto no va de hacer más *apps*, sino de gestión del cambio, de bajar el tamaño del lote y entregar cosas más pequeñas más a menudo: *lean*. Tanto en el proceso de construcción como en el de operación. Hay que conseguir saber, en tiempo real, lo que está pasando, manejando trazas operacionales, para que si falla un proceso nos enteremos antes que los demás y, por supuesto, por lo menos al mismo tiempo que los clientes, o no pasado demasiado tiempo desde que se produce el problema.

**Juan:** Bueno, tenemos monitores de trazas, pero son herramientas muy técnicas. Monitorizamos la red, los servidores, las bases de datos, discos, etc., e incorporamos alarmas en base a revisar *logs*.

**Roberto:** No, no. Te estoy hablando de que sepas en tiempo real, o casi real, si no se producen compras o menos que lo habitual. O de si no se registran usuarios en la aplicación, o se registran menos que otros días. A nivel de Negocio.

**Juan:** Eso lo tenemos en analíticos, pero no en tiempo real. Para procesar esa cantidad de información, los sistemas no están preparados y, posiblemente, nosotros tampoco.

**Roberto:** Amigo, de nuevo, ¿esto a qué suena?

**Juan:** ¿A *Big Data*?

**Roberto:** Quizás de momento no a tanto... pero sí a muchos datos y a otro modo de procesarlos. ¿O no es otro de los palabros que tiene delante la dirección? Bases de datos no relacionales, NoSQL, motores de búsqueda, paneles interactivos, etc. Que alguien empiece a explorar y especializarse no parece descabellado.

**Juan:** A lo mejor tenemos que vigilar más la calidad y meternos más en el detalle técnico, porque no basta con construir mucho sin velar por la calidad intrínseca y tener controlados

los números de defectos. Lo de la deuda técnica me ha dolido. Y esto último que me cuentas me fastidia un poco personalmente, porque acabamos de presentar a la dirección una solución «de pasado» con paneles de información muy lejos de lo que me estás contando. A lo mejor tenemos que formarnos en otros modelos de despliegue y de bases de datos.

The image shows a screenshot of the Elastic Stack product page. At the top, there are icons for Elasticsearch, Kibana, Beats, Logstash, X-Pack, and Cloud. Below this, the page is divided into three main sections:

- Kibana:** "Visualize your data. Navigate the Elastic Stack." It includes a "Learn More" button and a "Download" button. A description states: "Kibana gives shape to your data and is the extensible user interface for configuring and managing all aspects of the Elastic Stack."
- Elasticsearch:** "Search, analyze, and store your data." It includes a "Learn More" button and a "Download" button. A description states: "Elasticsearch is a distributed, JSON-based search and analytics engine designed for horizontal scalability, maximum reliability, and easy management."
- Beats and Logstash:** "Ingest any data, from any source, in any format." This section is split into two columns:
  - Beats:** "Beats is a platform for lightweight shippers that send data from edge machines to Logstash and Elasticsearch." It includes "Learn More" and "Download" buttons.
  - Logstash:** "Logstash is a dynamic data collection pipeline with an extensible plugin ecosystem and strong Elasticsearch synergy." It includes "Learn More" and "Download" buttons.

Colorful lines connect the product icons to their respective descriptions.

Fuente: <https://www.elastic.co/products>

**Roberto:** Tranquilo, que lo que tenéis seguro que es una buena base, pero a lo mejor hay que darle una vuelta.

**Juan:** Me dolería que no fuera así.

**Roberto:** A mí lo que me duele es que se considere, por



mucha gente técnica, la construcción de soluciones como una *commodity*, y a los programadores y otros técnicos como profesionales intercambiables de por sí. Entre profesionales del conocimiento hay verdaderas diferencias, y los perfiles más expertos cada vez van a estar más demandados. Estamos en un mundo de extremos: cada vez el personal menos cualificado lo pasará peor y el personal más cualificado estará más demandado internacionalmente. ¿Qué modelo estamos ayudando a consolidar?

**Juan:** Tal vez tendríamos que hacernos esa pregunta más a menudo...



## CAPÍTULO 6

# TERMINANDO LA COMIDA

---

**Juan:** Se me está haciendo ya tarde y me da la sensación de que nos hemos dejado muchas ideas en el tintero.

**Roberto:** Como se suele decir, hay más días que longanizas, y tal vez son demasiados temas sobre los que pensar. ¡Y no tienes por qué estar de acuerdo conmigo! Esa es mi visión del sector y la que ayudo a poner en marcha.

**Juan:** Obviamente cada uno tenemos nuestra visión y agenda, pero me apunto muchas ideas.

**Roberto:** Sobre todo me gustaría que recordases otra de mis frases favoritas: «El problema de este mundo es que los idiotas están llenos de razones, y los sabios llenos de dudas». Aunque hablo muy categórico habrá mil modos de hacer esto mismo.

**Juan:** Como bien sospechas, algunas partes de este camino ya las estamos recorriendo. Hemos iniciado algún proyecto en base a metodologías ágiles y tengo que decirte que no ha sido muy satisfactorio.

**Roberto:** Pero cuenta cómo lo habéis intentado. O mejor todavía, si quieres te lo digo yo y me dices si ha sido así.

**Juan:** Pues empieza.

**Roberto:** Habéis mandado a alguno de vuestros jefes de proyecto a un curso de *scrum*, de diez horas, donde os daban

un «certificado», y habéis arrancado un par de proyectos con ellos, sin ningún otro apoyo externo o muy limitado.



**Juan:** Efectivamente. Son gente muy preparada, certificada en varias metodologías de dirección de proyectos y que conocen la casa, por lo que nos han dicho que esto tampoco era demasiado cambio sobre la base de conocimiento que tenían. Luego hemos contado con personal del proveedor, y la verdad es que no hemos notado mucha diferencia respecto a las dinámicas normales.

**Roberto:** ¿Y tenéis muchos pósts y paredes invadidas de diagramas o paneles? ¿los hacéis directamente sobre herramientas?

**Juan:** Todos pensábamos que era una tontería hacer el

trabajo dos veces, por lo que usamos directamente nuestras herramientas.

**Roberto:** ¡Os queréis teletransportar al final sin recorrer el camino! ¿Y cómo era la involucración del área de negocio? ¿También les mandasteis a ellos a formación?

**Juan:** Pensamos que podríamos partir de la documentación clásica de definición del proyecto y hacer una ejecución ágil. Les hemos tratado de molestar lo menos posible para hacer los cambios internos en nuestra área antes. Efectivamente el tamaño de lote era muy grande todavía.

**Roberto:** Y el equipo técnico, ¿trabajaba en vuestras oficinas o en las del proveedor?

**Juan:** En sus oficinas, porque nosotros no teníamos sitio. Además, nos decían que tampoco era muy necesario. Como el proyecto estaba bastante claro, nuestro jefe de proyecto conocía los detalles y ellos sabían lo que había que hacer, pues tampoco lo vieron vital.

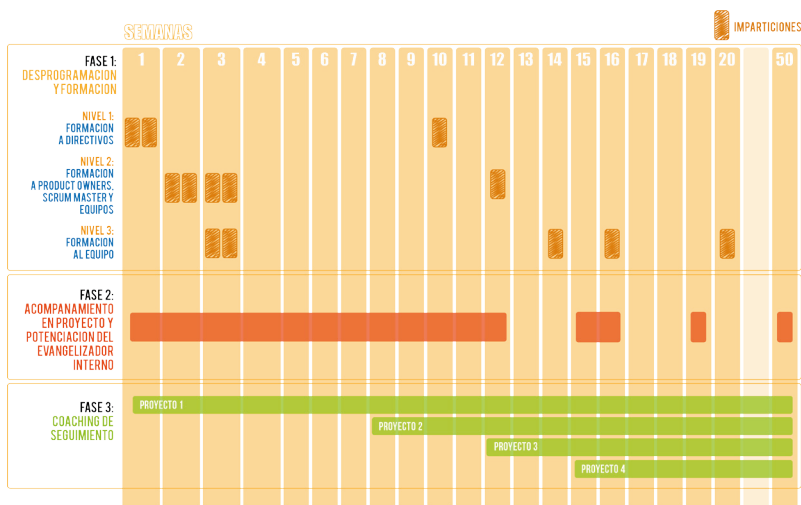
**Roberto:** Así que no habéis formado globalmente a la organización, el usuario de Negocio sigue lejos y poco participativo, no habéis contado con ayuda externa a la que darle poder y escuchar, no habéis definido el proyecto en base a historias ni priorizado, no habéis testeado sobre maquetas con Negocio ni con el cliente, habéis formado a personal que no está en el día a día con quién ejecuta y no habéis considerado la necesidad de crear un único equipo entre los técnicos y los que piden... Y si ya me dices que habéis fijado una fecha inamovible para la entrega y que los *sprint* no tenían un periodo fijo, me puede estallar la cabeza, como a los *lemmings*.

**Juan:** Así dicho, ¡pues sí!

**Roberto:** No, si lo raro es que os hubiera salido bien. ¡No le estáis dando muchas oportunidades!

**Juan:** ¿Y cómo crees que tenemos que hacerlo?

**Roberto:** Creo que es en el zen donde se dice que no se puede llenar un vaso que ya está lleno. Lo primero que os recomiendo es desprogramaros antes de volveros a programar. Hay que establecer una formación mínima a directivos de todas las áreas, de dos o tres horas, en varias convocatorias, para que no tengan excusas para no ir. Con eso divulgas y siembras. Luego, formar a los demás. Al equipo que vaya a empezar a trabajar hay que formarle un poquito más en detalles. Y divulgar más a toda la organización. También que la gente que os forme os acompañe en la ejecución de los primeros proyectos. Pero no asesorando, sino trabajando en el día a día del proyecto con vosotros, programando. Forzándoos a generar producto y no documentos.



**Juan:** Pero eso es precisamente lo que no queríamos hacer: ruido sin haberlo probado antes.

**Roberto:** Bueno, ¿se puede intentar otra vez! Pero esta ocasión de un modo un poco distinto, ¿no crees? Volvemos a la cultura de las *startups*. ¿Qué tiene más valor, un emprendedor que se ha estrellado una o varias veces o el que no se ha estrellado ninguna?

**Juan:** Si no se ha estrellado nunca, poco habrá aprendido. Si se estrella todas quizás es un poco torpe. Lo mismo nos tenemos que dar otra oportunidad.

**Roberto:** Tal vez en la próxima comida debemos empezar por aquello de lo que no hemos hablado nada: valores y principios, y fundamentos de los métodos. Pensar en el valor de los equipos cohesionados y de los profesionales altamente cualificados. Si las bases están bien sentadas, entonces se podrán escalar las organizaciones. Si no eres capaz de hacer que un solo equipo funcione como deseas, ¿cómo planteas aplicarlo a toda la organización?

**Juan:** Sí, pero lo que nos falta siempre es tiempo, ¡el dichoso tiempo!

**Roberto:** Te puedo hacer el chiste fácil: ¡haberme llamado antes!

**Juan:** Posiblemente te llame otra vez, porque es difícil asimilar tantas cosas a la vez.

**Roberto:** Soy consciente, pero creo que son demasiados conceptos en una sola charla. Si quieres dejamos, para cuando lo maduréis más, algunos temas: contrataciones, estimación de historias y proyectos, escalado o desescalado de la organización, calidad y algunas ideas más. Tiempo al tiempo.

**Juan:** Y vosotros de todo esto, ¿qué es lo que hacéis?

**Roberto:** Je, je, je. Disponer de compañeros con el nivel de conocimiento y disciplina para acompañar en algunos de estos pasos. Si te fijas bien, se necesita personal experto que pueda ayudar a los CEOs a entender el nuevo modelo y empujar el cambio, a las áreas de Negocio a definir los proyectos en base a *design thinking* y UX, a CIOs a romper las barreras entre la definición y ejecución de proyectos, a los directores de proyecto a definir las iniciativas en base a historias, a los gerentes técnicos a auditar lo que tienen, a clonar equipos, a los equipos a ejecutar ágilmente y con más calidad... Hay un espacio para

nuevos profesionales cualificados. Se necesitará mucho acompañamiento y formación.

**Juan:** ¿Sólo algunos de estos pasos? Es la primera vez que no me intentan vender el kit completo.

**Roberto:** Desconfía del bálsamo de Fierabrás, que todo lo cura. ¡No se puede ser bueno en todo en un mundo de conocimiento tan amplio! Nosotros nos mantenemos muy técnicos, aunque subimos lo necesario para volver conscientes a las partes de la necesidad. Hay una comunidad de profesionales en la que apoyarse, con distintas especializaciones.

**Juan:** Reconocer una comunidad y el conocimiento de expertos de referencia distribuidos por muchas empresas; tal vez son palabras que no hemos usado demasiado en esta profesión.



## CAPÍTULO 7

# CIERRE Y CONCLUSIONES FINALES

---

La transformación digital ha llegado al igual que nuevos hábitos de compra y consumo. Esto implica que las organizaciones tendrán que adaptarse. Es un mundo de tribus, con productos y servicios personalizados a grupos concretos.

Las metodologías ágiles son un complemento perfecto a las nuevas técnicas de definición de proyectos y tendencias como *design thinking* y UX. Son una herramienta más para abordar este camino donde diálogo, calidad y profesionalidad son fundamentales.

Es necesario emprender cualquier cambio desde la perspectiva estratégica que la estructura tiene que seguir.

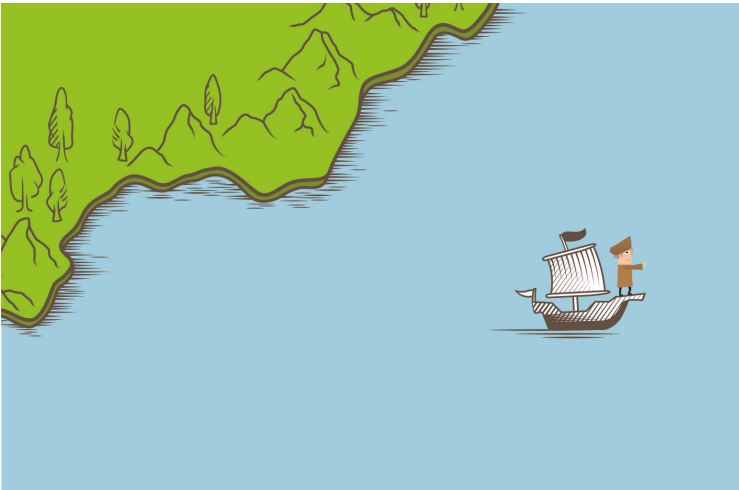
Las organizaciones deben darse la oportunidad de probar nuevos modelos y no atarlos a los procesos actuales, ni estructura consolidada. ¡Ya habrá tiempo de industrializar las buenas prácticas! Pero no tratar de hacerlo desde un principio.

En las profesiones intelectuales, el profesional motivado y cualificado es la clave. Ya sea definiendo una estrategia, conceptualizando una solución o construyéndola, siempre hay gente destacada. ¡Puedes poner a cien personas a pintar cuadros, que nunca pintarán como un artista iluminado!

Las organizaciones deben dejarse acompañar por los pro-

fesionales de una comunidad cada vez más desarrollada de pensadores, expertos en UX, *agile coach*, *scrum masters*, formadores, creativos y desarrolladores con estrella. Te ahorrarás estrellarte y te ayudarán a ir donde se debe, que no es siempre donde se quiere inicialmente.

Una frase de André Guide dice: «El hombre no puede descubrir nuevos océanos hasta que no tiene el valor de alejarse de la costa».



## SOBRE EL AUTOR

---



Roberto Canales Mora es Ingeniero Técnico de Telecomunicaciones por la Universidad de Alcalá de Henares y Executive MBA por el Instituto de Empresa (IE), donde en ambos casos ha colaborado posteriormente como profesor asociado.

Como función principal es socio y director general de Autentia. Mediana empresa (>60 expertos) especializada en construcción de software de calidad en base a metodologías ágiles. Realiza labores activas en la definición estratégica de proyectos, transformación ágil de organizaciones y formación.

Adicionalmente es consejero delegado en [www.tea.ms](http://www.tea.ms), *startup* cocreada por Autentia especializada en *employee advo-*

*cacy*, o utilización de grupos de influencia como empleados, fans u otros colectivos en redes sociales. Ha participado como inversor corporativo en otras iniciativas de emprendimiento.

Imparte clases y conferencias sobre metodologías ágiles en distintos programas del Instituto de Empresa: Transformación Digital y Dirección Estratégica de Proyectos.

Ha asesorado a multitud de emprendedores en distintas iniciativas como la aceleradora Cink Emprende.

Es el creador de portal AdictosAlTrabajo.com, que durante más de 14 años ha compartido miles de tutoriales y artículos tecnológicos con la comunidad, con millones de visualizaciones acumuladas.

Si quieres saber más de Roberto Canales Mora, puedes hacerlo en [LinkedIn](https://www.linkedin.com/in/rcanales) (<https://www.linkedin.com/in/rcanales>).



### Negocio **DEMANDA**

- 1 Mayor implicación en la definición de proyectos de Transformación digital
- 2 Salir a producción antes
- 3 Hacer más proyectos en paralelo
- 4 Mejorar la calidad percibida e interna de los desarrollos

Conversaciones con CEOs y CIOs sobre

## Transformación Digital y Metodologías Ágiles

Las organizaciones tradicionales se están transformando empujadas por nuevos modelos de gestión y gran presión de las startups. Las nuevas direcciones generales demandan:

- Definir nuevas soluciones acordes a los nuevos modelos de consumo reinventándose.
- Hacer proyectos de un modo más ágil y rápido saliendo antes a mercado.
- Ser capaz de abordar más iniciativas en paralelo.
- Integrar la calidad ya que cualquier problema está inmediatamente presente en redes sociales.

La transformación digital y cultura Lean han llegado para quedarse y las metodologías ágiles proporcionan nuevos modelos de trabajo que representan un gran cambio organizativo.

En este manual se pretende, a través de una conversación, proporcionar un discurso para explicar a CEOs, CIOs, responsables de Compras, de recursos humanos o cualquier otra persona ajena a este mundo, los beneficios de comenzar el camino y unos posibles primeros pasos.

Los tópicos a tratar son Design Thinking, UX, Lean, Agilismo, Coach, calidad, aplanamiento de organizaciones, reducción de tamaño de lotes, profesionales del conocimiento y muchos más.