

Seis formas de dar soporte a equipos Agile

No hace mucho, los CEO pasaban días con su equipo ejecutivo con el fin de diseñar un plan a cinco años digno de Wall Street. Hoy en día, cinco años es una eternidad.

Airbnb tardó solo tres años en pasar de concebir la idea en una sala de estar a reservar alojamientos para 700.000 huéspedes. Uber no necesitó más de dos años para evolucionar desde su fundación hasta recaudar millones en capital. Si bien todavía puede haber lugar para planes a 5 años, los líderes de hoy en día trabajan en planes de cinco meses, cinco semanas e incluso cinco días. Se centran en crear equipos ágiles, diseñados para cometer errores rápidamente, crear prototipos rápidos, aprender continuamente e innovar rápidamente.

EL NACIMIENTO DE AGILE

«Agile es un sistema de fabricación de nuevas ideas. Es la práctica que permite a las organizaciones actuar en relación a sus nuevas ideas,» dice Tim Brown, CEO de IDEO. «Sin embargo, es importante destacar que Agile no es de donde proceden las ideas. Sino cómo de rápido se repiten, mejoran e implementan.»

La Real Academia Española define el adjetivo “ágil” como «que actúa o se desarrolla con rapidez o prontitud.» En el mundo del trabajo, el término Agile se usa a menudo como sustantivo, tal y como establece Brown, que describe un concepto nacido de un conjunto de 12 principios escritos en el Manifiesto Ágil (Agile Manifest) de 2001 para equipos de desarrollo de software. En la actualidad, este concepto de Agile no solo se utiliza por grupos informáticos, sino que su uso se ha extendido debido a su capacidad de aumentar las tasas de éxito y acelerar el desarrollo y la implementación de nuevas ideas en diversas disciplinas. Los principios del trabajo Agile incluyen:

- Satisfacer las necesidades del cliente con resultados previstos a corto plazo, continuos y constantes.
- Centrarse en los proyectos, uno por uno, frente a trabajar en proyectos simultáneos.
- Reuniones de equipo rápidas, frecuentes y cara a cara—a menudo de pie—comunicación rápida y seguimiento del progreso.
- Involucrar a los clientes en pruebas prácticas de productos para obtener comentarios inmediatos.

Agile se combina comúnmente con el marco de trabajo Scrum que incluye actividades como Sprints, Stand Up Meeting y roles como Scrum Master. (Véase el glosario)

«Sabíamos que para desarrollar el producto y colaborar más rápido, se necesitaban equipos pequeños que trabajaran en ciclos cortos,» dice el Dr. Jeff Sutherland, uno de los creadores del Manifiesto Ágil (Agile Manifest) y coautor de Scrum: el arte de hacer el doble de trabajo en la mitad de tiempo. «En la actualidad, el software de los teléfonos inteligentes se actualiza cada dos semanas, lo que resulta algo lento. Amazon cuenta con mil equipos de Scrum, que desarrollan una nueva función cada 11,6 segundos.»

Desde 2001, el concepto Agile ha tomado muchas y diferentes formas, a medida que se ha ido abriendo camino por otros departamentos e industrias más allá de los informáticos (consulte las definiciones del concepto Agile en la siguiente página). Los equipos se han dado cuenta de que las antiguas formas de desarrollo de proyectos, que comprendían detallados calendarios, tablas y requisitos resultan demasiado lentas. Para cuando un proyecto finaliza, ya ha quedado desfasado. En la actualidad, lo que se necesita es una forma de probar, mejorar y ajustar un proyecto con frecuencia, a medida que toma forma, con el fin de garantizar un resultado final que satisfaga al cliente.

«Agile es un tipo de sistema de fabricación de nuevas ideas. Es la práctica que permite a las organizaciones actuar en relación a sus nuevas ideas. Es importante enfatizar, sin embargo, que Agile no es de dónde las ideas surgen, sino cómo de rápido se mejoran y se implementan», dice Tim Brown, CEO de IDEO.

ACELERACIÓN DEL PROCESO CREATIVO

En su conjunto, las organizaciones diseñadas para la eficiencia se desarrollan para fomentar un proceso lineal, que desalienta la iteración, la creatividad y la capacidad de aprovechar el cambio. A medida que los representantes de los puestos de dirección aceleran la transformación digital de sus organizaciones, los datos y las soluciones tecnológicas se vuelven omnipresentes, y el proceso creativo se acelera. Las ideas se multiplicarán. El tiempo de salida al mercado se reducirá.

«La característica fundamental del trabajo Agile es que ayuda al equipo a adaptarse rápidamente, con ciclos rápidos de aprendizaje para mejorar el resultado final. En ocasiones, es probable que necesitemos cambiar la dirección o volver a priorizar los requisitos del proyecto,» dice Terry Lenhardt, director de información de Steelcase.

En su libro, Sutherland escribe que los equipos que hacen un buen trabajo implementando Scrum experimentan un aumento de productividad del 300 al 400 %. «La gente o cambia, o se va a la quiebra,» dice Sutherland. «Agile es un proceso permanente de mejora. Es como montar un reloj suizo. Cuando todas las partes interconectadas funcionan juntas, suceden grandes cosas.»

UN ENTORNO AGILE

Este concepto de Agile es algo que se pone en práctica de varias maneras. Algunos equipos, especialmente aquellos que se encuentran en las primeras etapas de adopción de Agile, encuentran un gran valor en algunos de los rituales y ceremonias asociadas al mismo. Sin embargo, muchos equipos han desarrollado sus propias formas de lograr los principios de Agile. Y, al igual que los equipos son dueños de sus procesos, también deben tener cierto control sobre sus espacios.

«Hemos llegado a la conclusión de que la noción de espacio propio frente al espacio compartido está cambiando radicalmente. La anticuada idea de que los equipos ‘poseen’ su propia sala de proyectos, mientras que comparten espacios abiertos ha evolucionado hacia un enfoque de economía compartida—salas que se pueden reservar para breves reuniones con clientes, mientras se usan áreas abiertas para espacios de equipo flexibles,» dijo Lenhardt.

El trabajo Agile requiere un ecosistema de espacios diseñados para respaldar los diferentes pasos a lo largo del proceso, permitiendo que las personas elijan y controlen dónde y cómo realizan su trabajo.

«Tenemos que tener en cuenta los espacios que las personas necesitan para un trabajo Agile—como la persistencia visual, el aprendizaje continuo y la experimentación rápida. La gente necesita flujos de información digitales y analógicos, así como reuniones virtuales y en persona,» dice Lenhardt. «Para poder tener un ritmo de trabajo Agile, vamos a tener que ceder el control del espacio a los usuarios. Vamos a tener que hacerlo altamente reconfigurable, ya que descubrirán qué es lo que necesitan para el problema que están tratando de resolver.»

«Sabemos que para ofrecer un producto más rápido y mejorarlo, necesitamos pequeños equipos que trabajan en ciclos cortos» Dr. Jeff Sutherland, *The Agile Manifesto Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*

UN EXPERIMENTO AGILE

Steelcase cuenta con una larga historial de uso de espacios propios como prototipos de comportamiento para experimentar con nuevas ideas y aprender qué es lo que mejor funciona y qué no lo hace. El ejemplo más reciente es un entorno en evolución en el que los conceptos de trabajo Agile se prueban y evalúan a medida que se utilizan. Está dando lugar a una gran fuente de conocimiento sobre nuevas maneras en las que trabaja la gente y sobre cómo el espacio de trabajo puede darles mejor soporte.

«Estamos recopilando nuevos insights sobre cómo aprendemos, modos de liderazgo y creación de comunidad. Además de los cambios en el espacio en sí, Agile también requiere nuevos comportamientos, nuevas normas sociales y nuevas formas de abordar el rendimiento,» dice la Dra. Tracy Brower, directora de Investigación y Consultoría Aplicada (ARC), de Steelcase. «Se trata de un emocionante y holístico conjunto de cambios.»

En aras del trabajo Agile, los investigadores de Steelcase comparten varios atributos espaciales y fundamentales para que los espacios den soporte a los equipos de trabajo Agile. Estos hallazgos iniciales tienen en cuenta los modos de trabajo individuales y grupales, así como los estados de transición.

01. Las soluciones verticales fomentan el aprendizaje

Las pantallas analógicas y digitales aseguran que el equipo se haga una idea general y, al mismo tiempo, permite que gestione y se responsabilice del seguimiento del progreso del proyecto.

02. Estar de pie favorece la velocidad

Estar de pie fomenta las reuniones activas, rápidas y direccionales, diseñadas para poner en funcionamiento la siguiente serie de actividades. Evite distracciones haciendo que este espacio se encuentre alejado del área de trabajo principal.

03. El trabajo de concentración mejora los Sprints

Los miembros del equipo deben poder cumplir con los requisitos del proyecto. Contar con un espacio para el trabajo de concentración, siendo conscientes del espíritu de equipo, fomenta el progreso continuo y el desarrollo de conocimientos.

04. La formación y la capacitación recíproca evitan los bloqueos

Contar con un espacio destinado al trabajo en estrecha colaboración ayuda a desarrollar conocimientos dentro del equipo. El aprendizaje recíproco implica que, si alguien está enfermo o de vacaciones, el proyecto puede seguir avanzando.

05. La participación del cliente hace que el proceso avance

Llevar a cabo pruebas con clientes y bucles de aprendizaje frecuentes precisan de un lugar donde se puedan revisar y permitan una participación equitativa. Esto debería incluir un espacio en el que tomar notas que todos puedan ver y concordar.

06. Las transiciones ayudan a cargar las pilas de los miembros del equipo

Los espacios de transición fomentan la recuperación de energía de las personas que realizan auténticos trabajos de concentración, como la codificación. Todo el mundo tiene una forma de recuperar energías. Algunas personas necesitan un espacio social como una cafetería. Otros pueden necesitar un lugar tranquilo como un espacio de descanso o una dosis de naturaleza, como un jardín.

DEFINICIONES DE AGILE

Lo mejor a la hora de tener una conversación en torno al desarrollo Agile es definir lo que significa para ti y tu organización. «Uno de los primeros pasos en la implementación exitosa de Agile es aclarar las ideas y establecer los objetivos de la empresa, relacionados con el mismo. Un conjunto común de definiciones es fundamental a los efectos de tener dicha conversación, así como para establecer un exitoso desarrollo Agile,» señala la Dra. Tracy Brower, directora de Investigación y Consultoría Aplicada (ARC), de Steelcase.

1. El desarrollo ágil de software se define mediante el Manifiesto Ágil (Agile Manifest) y utiliza marcos de trabajo específicos como Scrum y Sprints.
2. Equipos de áreas diferentes a la informática están experimentando e implementando principios de trabajo orientados a Agile como Scrum y Sprints.
3. Una estrategia de trabajo Agile fomenta la movilidad, el teletrabajo, el uso compartido de puestos y otros enfoques similares.
4. Un espacio de trabajo Agile es flexible y puede responder a las cambiantes necesidades del negocio. Los mejores espacios de trabajo Agile proporcionan a los equipos cierto control sobre su espacio físico.
5. Una cultura Agile es aquella en la que la flexibilidad, la adaptabilidad y la velocidad son la norma. Es necesaria para que se den las definiciones 1-4.

Steelcase continuará compartiendo sus conocimientos relativos a Agile con los lectores de 360, tanto en su versión en papel como on line.

¿Te encuentras en proceso de crear una organización Agile? Te invitamos a obtener más información consultando los insights de ARC relacionados con las [10 cosas que los equipos Agile han de saber](#) y escuchando el [podcast en tiempo real de 360](#), en el que el Dr. Jeff Sutherland explica por qué prohíbe el correo electrónico, ambos disponibles en 360.steelcase.com. Te invitamos también a ponerte en contacto con el servicio de [Investigación y Consultoría Aplicada \(ARC\)](#), de Steelcase, a medida que tu equipo comience a adoptar el trabajo Agile.

GLOSARIO

Scrum

Inspirado en los partidos de rugby, en los que los equipos se unen para empujar y tomar posesión de la pelota, Scrum es un marco de procesos diseñados para mejorar la productividad con ciclos de desarrollo incrementales, así como pruebas y comentarios frecuentes por parte de clientes. Scrum implica un equipo interfuncional y tres roles específicos:

El Scrum Master ayuda al equipo a seguir el marco de trabajo de Scrum y eliminar cualquier barrera.

El product owner es el actor clave del proyecto. Se encuentra activamente involucrado con el equipo y cuenta con una visión de lo que logrará el equipo. Ayuda a definir, priorizar y tomar decisiones sobre los requisitos del producto.

El Scrum Team es el grupo que hace el trabajo. Está facultado para decidir cómo hacer su trabajo y qué puede llegar a lograr durante cada Sprint.

Sprint

Durante el Sprint, el equipo establece los requisitos del proyecto y divide cada ciclo de trabajo (como, por ejemplo, una semana), o Sprint, en su propia lista de requisitos. Una vez que termina una parte del proyecto, se realiza un seguimiento visual del progreso. Los equipos son responsables de sí mismos.

Sprint Review

Una demostración de producto al final de cada Sprint, que incluye al cliente, a efectos de ofrecer un aprendizaje rápido y comentarios instantáneos al equipo.

Stand-up Meeting

La Stand-up Meeting diaria permite al equipo reunirse periódicamente para coordinar sus actividades del día. Se trata de una reunión rápida con el fin de asegurar que todos continúan avanzando juntos.

Velocity

En Scrum, la velocidad viene definida por la cantidad de requisitos del proyecto completados durante cada Sprint.