

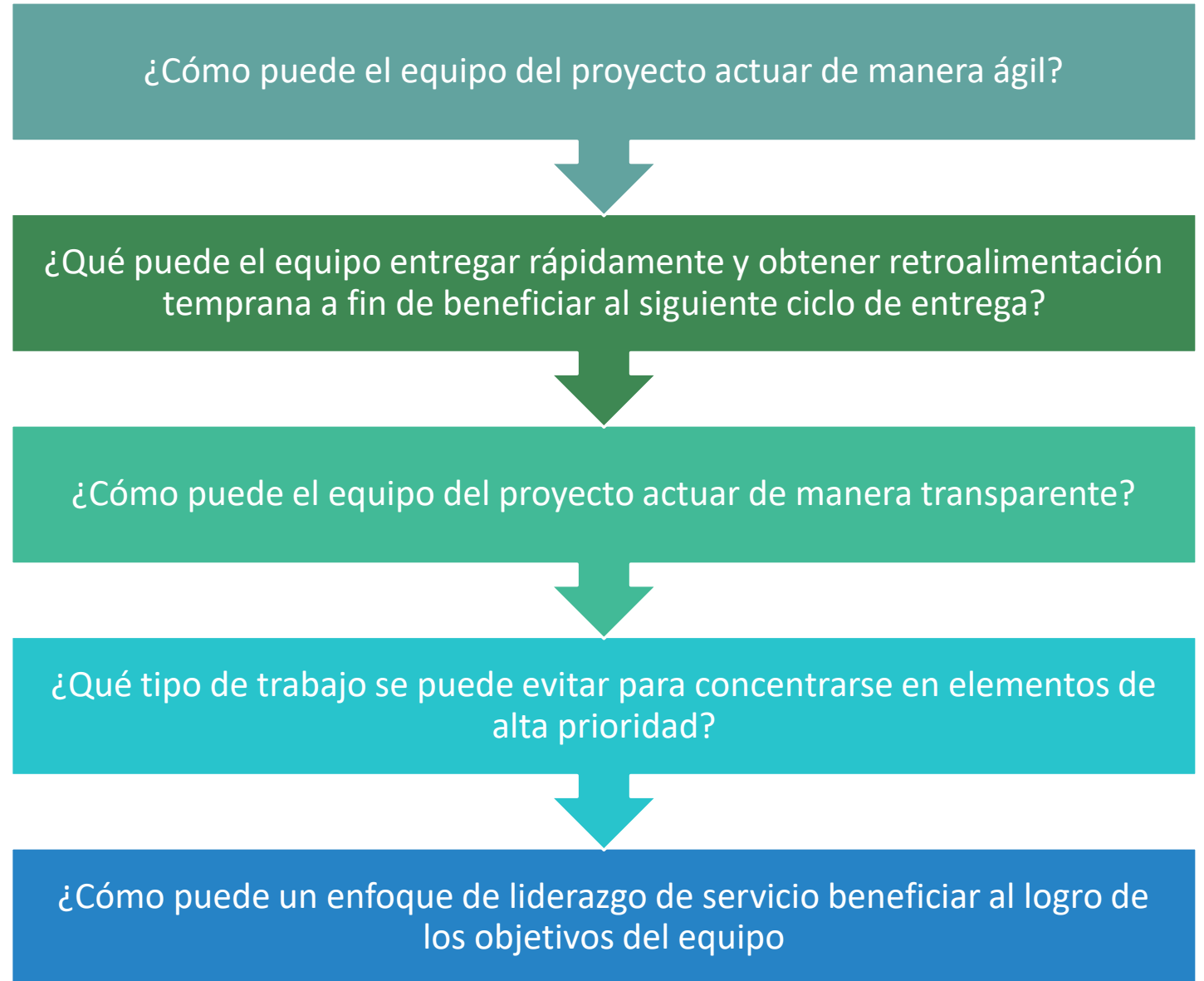
METODOLOGÍAS ÁGILES

CREACIÓN DE UN ENTORNO ÁGIL

Ing. Hernán Naranjo

COMENZAR CON UNA
MENTALIDAD ÁGIL

Las respuestas a las siguientes preguntas ayudarán a desarrollar una estrategia de implementación



EL LIDERAZGO
DE SERVICIO
EMPODERA
AL EQUIPO

El liderazgo de servicio empodera al equipo

Los enfoques ágiles enfatizan el **liderazgo de servicio** como una forma de empoderar a los equipos.

El **liderazgo de servicio** es la práctica de liderar a través del servicio al equipo, centrándose en la comprensión y abordando las necesidades y el desarrollo de los miembros del mismo con el fin de permitir el máximo desempeño posible del equipo

El rol de un **líder de servicio** es facilitar el descubrimiento del equipo y la definición de ágil.

El liderazgo de servicio empodera al equipo

Los líderes de servicio abordan el trabajo del proyecto en este orden:

- **Propósito.** Trabajar con el equipo para definir el “por qué” o el propósito a fin de que puedan comprometerse y unirse en torno al objetivo del proyecto.
- **Personas.** Una vez establecido el propósito, animar al equipo a crear un ambiente donde todos puedan tener éxito. Cada miembro del equipo contribuye a lo largo del trabajo del proyecto.
- **Proceso.** Cuando un equipo multidisciplinario aporta valor terminado frecuentemente y reflexiona sobre el producto y el proceso, el equipo es ágil. No importa cómo el equipo llame a su proceso.

Características del liderazgo de servicio

- Promoción de la conciencia de sí mismo;
- Escuchar;
- Atender a los miembros del equipo;
- Ayudar a la gente a crecer;
- Facilitar (coaching) versus controlar;
- Promover la seguridad, el respeto y la confianza; y
- Promover la energía y la inteligencia de los demás

Responsabilidades del líder de servicio

Responsabilidades del líder de servicio

LOS LÍDERES DE SERVICIO FACILITAN

- El énfasis cambia de “gestionar la coordinación” a “facilitar la colaboración”.
- Alientan la participación, la comprensión y la responsabilidad
- Ayudan al equipo a crear soluciones aceptables
- Promueven la colaboración y la conversación dentro del equipo y entre los equipos
- Alienta la colaboración a través de reuniones interactivas, diálogo informal e intercambio de conocimientos

Responsabilidades del líder de servicio

LOS LÍDERES DE SERVICIO ELIMINAN LOS IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONALES

- Realiza un examen cuidadoso sobre los **procesos** que están **obstaculizando** la agilidad de un equipo u organización, y trabajar para simplificarlos.
- Inspecciona **procesos** que son **extensos**, que causan **cuellos de botella**
- El líder de servicio tiene la capacidad de cambiar o eliminar impedimentos organizacionales para prestar apoyo a los equipos

Responsabilidades del líder de servicio

LOS LÍDERES DE SERVICIO ALLANAN EL CAMINO PARA LA CONTRIBUCIÓN DE LOS DEMÁS

- Trabajan para satisfacer las necesidades de los equipos, los proyectos y la organización
- Trabajan con la gerencia para permitir que el equipo se centre en un proyecto a la vez
- Trabajan con los auditores a fin de refinar los procesos necesarios en entornos regulatorios
- Trabajan con el departamento de finanzas para llevar a cabo la transición de la organización al manejo de presupuestos incrementales

Responsabilidades del líder de servicio

CONSIDERACIONES SOBRE LAS RESPONSABILIDADES DE LOS LÍDERES DE SERVICIO

- Educar a los interesados acerca de por qué y cómo ser ágil
- Apoyar al equipo a través de la tutoría, el estímulo y el soporte
- Ayudar al equipo con actividades técnicas de dirección de proyectos, tales como el análisis cuantitativo de riesgos
- Celebrar los éxitos del equipo y apoyar actividades que construyan puentes con grupos externos

Rol del Director de Proyecto en un Entorno Ágil

Rol del director de proyecto en un entorno ágil

- El rol del director de proyecto en un proyecto ágil es algo desconocido, ya que muchos marcos de referencia y enfoques ágiles no abordan el rol del director del proyecto.
- Algunos profesionales practicantes de ágil piensan que el rol de un director de proyecto no es necesario.
- Sin embargo, existe la percepción de que los directores de proyecto pueden agregar valor significativo en muchas situaciones

Los Directores
de proyecto
utilizan el
Liderazgo de
Servicio

Los Directores de proyecto utilizan el Liderazgo de Servicio

- Al trabajar en un proyecto ágil, los directores de proyecto pasan de estar en el centro a servir al equipo y la gerencia.
- En un entorno ágil, los directores de proyecto son líderes de servicio, cambian el énfasis hacia el coaching de las personas que quieren ayuda, promoviendo una mayor colaboración en el equipo y alineando las necesidades de los interesados.
- Como líderes de servicio, los directores de proyecto fomentan la distribución de la responsabilidad al equipo: hacia aquellas personas que tienen los conocimientos necesarios para realizar el trabajo

COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

EQUIPOS ÁGILES

- Los equipos ágiles se centran en el desarrollo rápido de productos a fin de que puedan obtener retroalimentación.
- los equipos ágiles más efectivos tienden a variar en tamaño de tres a nueve miembros
- Lo ideal es que los equipos ágiles estén ubicados en el mismo lugar
- Los equipos ágiles prosperan con liderazgo de servicio.
- Los líderes apoyan el enfoque de los equipos con relación a su trabajo
- Evitar caer en las mini cascadas

Atributo	Meta
Personas dedicadas	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor concentración y productividad • Equipo pequeño, con menos de diez personas
Miembros de equipo multidisciplinario	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y entregar a menudo • Aportar valor terminado como un equipo independiente • Integrar todas las actividades de trabajo para entregar trabajo terminado • Proporcionar retroalimentación desde el interior del equipo y de otros, tales como el responsable del producto
Ubicación en el mismo lugar o la capacidad para gestionar cualquier dificultad en localización	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor comunicación • Mejor dinámica del equipo • Intercambio de conocimientos • Reducción en el costo de aprendizaje • Poder comprometerse a trabajar con los demás
Equipo mixto de generalistas y especialistas	<ul style="list-style-type: none"> • Los especialistas proporcionan conocimiento específico y los generalistas proporcionan flexibilidad acerca de quién hace qué • El equipo aporta sus capacidades especializadas y a menudo se convierten en especialistas generalizados, con una especialidad principal y amplia experiencia a través de múltiples habilidades
Entorno de trabajo estable	<ul style="list-style-type: none"> • Depender unos de otros para entregar • Acercamiento acordado con relación al trabajo • Cálculos de costos de equipo simplificados (tarifa de ejecución - run rate) • Conservación y expansión del capital intelectual

Atributos de los Equipos Ágiles Exitosos

ROLES EN ÁGIL

En ágil se utilizan tres roles comunes:

Miembros de equipo multidisciplinario,

Dueño del producto y

Facilitador del equipo

ESPECIALISTAS GENERALIZADOS

Muchos equipos ágiles exitosos están conformados por especialistas generalizados, o miembros “en forma de T” (T-shaped).

Esto significa que los miembros del equipo tienen tanto una especialidad central como una amplia experiencia a través de múltiples habilidades.

El objetivo es que el equipo optimice la entrega del trabajo completado a fin de obtener retroalimentación.

ESTRUCTURAS DE EQUIPO

- Organizan a las personas en equipos multidisciplinarios para desarrollar iterativamente productos funcionales.
- Algunas organizaciones han podido crear equipos multidisciplinarios ubicados en el mismo lugar; otros presentan una situación diferente.
- En lugar de tener todos a los miembros del equipo ubicados en el mismo lugar, algunas organizaciones disponen de equipos distribuidos o dispersos.

MIEMBROS DEDICADOS DEL EQUIPO

- *¿Qué sucede cuando el tiempo de los miembros no está en un 100% dedicado al equipo? Si bien esta condición no es ideal, lamentablemente a veces no se puede evitar.*
- El problema central de tener a alguien que invierte solo el 25% o 50% de su capacidad en el equipo es que realizará varias tareas a la vez y deberá cambiar de tarea.
- La multitarea reduce el rendimiento del trabajo del equipo e impacta la capacidad del equipo para pronosticar la entrega de manera consistente.
- Las personas experimentan pérdidas de productividad entre 20% y 40% cuando cambian de tarea. La pérdida aumenta exponencialmente con el número de tareas

MIEMBROS DEDICADOS DEL EQUIPO(2)

- Cuando una persona realiza múltiples tareas entre dos proyectos, esa persona no está dedicada en un 50% a cada proyecto. En cambio, debido al costo de cambio de tareas, la persona está dedicada entre un 20% y un 40% a cada proyecto.
- Las personas son más propensas a cometer errores cuando realizan varias tareas a la vez. El intercambio constante de tareas consume memoria de trabajo y es menos probable que las personas recuerden el contexto cuando realizan varias tareas a la vez.
- Cuando todos los miembros de un equipo están 100% asignados a un proyecto, pueden colaborar continuamente como un equipo, haciendo que el trabajo de todos sea más efectivo.

ESPACIOS DE TRABAJO DEL EQUIPO

Los equipos necesitan un espacio en el que puedan trabajar juntos, comprender su estado como un equipo y colaborar.

Las organizaciones necesitan crear espacios tranquilos para los colaboradores que necesiten tiempo ininterrumpido para pensar y trabajar.

Cuando los equipos integran miembros distribuidos geográficamente, el equipo decide qué tanto de su lugar de trabajo es virtual y qué tanto es físico

Algunas técnicas a considerar para gestionar las comunicaciones en equipos dispersos son las **ventanas de pecera** (fishbowl windows) y el trabajo en **pares remoto**

SUPERAR LOS SILOS ORGANIZACIONALES

La conformación de equipos ágiles es mediante la creación de una confianza fundamental y un ambiente de trabajo seguro

Las organizaciones en silos crean impedimentos para formar equipos ágiles multidisciplinarios

Los gerentes deben centrarse en la eficiencia del flujo (y las métricas basadas en el equipo) en lugar de la eficiencia de los recursos.

Para superar los silos organizativos, se debe trabajar con los diferentes gerentes de estos equipos y hacer que dediquen el personal necesario al equipo multidisciplinario.