



# Elementos indispensables del enfoque ágil

Tres requisitos para un excelente equipo ágil.

Por Gerald O'Connor, PMP

## A PESAR DE QUE LOS ENFOQUES ÁGILES

no priorizan los procesos, herramientas y documentación, el método ágil no es anarquía. De hecho, hay tres factores indispensables para lograr una excelente experiencia con el método ágil.

## UN GRAN ENTRENADOR

La función del director de proyecto ágil es facilitar y dirigir a un equipo para lograr una visión común. Para hacerlo bien, el director de proyecto debe asegurarse de que los miembros del equipo tengan todo lo que necesitan para desempeñar su papel de manera óptima y llevar a cabo las tareas del proyecto. El director de proyecto debe eliminar

cualquier cosa que pueda interferir en la forma en que el equipo ejecuta la visión del proyecto.

Un buen director de proyecto ágil puede sacar lo mejor de cada miembro del equipo y llevar al equipo en la dirección correcta, así como también, redirigir a las personas cuando se desvíen del camino.

A pesar de que los proyectos ágiles requieren un sólido liderazgo para alcanzar el éxito, el director de proyecto no es necesariamente el líder del equipo. De hecho, el mejor término para describir a un director de proyecto ágil es el de entrenador (coach). Por ejemplo, en el fútbol, el entrenador selecciona a su equipo, analiza al oponente, prepara las tácticas para el equipo y entrena a sus miembros antes de



un juego. Se cerciora de que tengan todo lo que necesitan para desempeñarse al máximo y que nada interfiera con ellos. Sin embargo, el entrenador no intenta adivinar cada movimiento del equipo opuesto ni planificar la respuesta de su equipo. Un plan así quedaría obsoleto tan pronto como fuera concebido.

### LIDERAZGO

Una vez que el equipo de fútbol sale al campo de juego, no es mucho lo que el entrenador puede hacer. A medida que el juego se desarrolla, los miembros del equipo adoptan roles de liderazgo en diferentes momentos.

Del mismo modo, pueden surgir líderes en distintas etapas de un proyecto. En una iteración centrada principalmente en el diseño, un miembro del equipo con sólidas capacidades de diseño puede tomar la iniciativa y ayudar al equipo a tomar las mejores decisiones. En el caso de una historia de usuario que tiene un componente de base de datos predominante, otro miembro del equipo con habilidades en esta área podría asumir el liderazgo.

Una vez trabajé como director de proyecto técnico en un proyecto destinado a mejorar el flujo de trabajo de producción de imágenes para un sitio web de colecciones digitales. Una historia de usuario del proyecto implicaba automatizar el proceso de agregar terabytes de imágenes a otros sitios web. Teníamos una herramienta que podía hacer parte del procesamiento. El problema era que la herramienta requería que un usuario final dedicara una enorme cantidad de tiempo a crear imágenes. Estábamos tratando de modificar la herramienta cuando un miembro de equipo señaló que, aunque rediseñar por completo la herramienta tomaría más tiempo que modificarla, la cantidad de tiempo que después le ahorraría al usuario final sería exponencial. Decidimos rediseñar la herramienta.

Este ejemplo ilustra la función del director de proyecto ágil y de los miembros del equipo. El miembro del equipo tuvo que tomar la iniciativa de adoptar un rol de liderazgo y usar su experiencia para guiar al equipo hacia la mejor solución. El director de proyecto tuvo que hacerse a un lado de los detalles de un problema, escuchar un punto

de vista completamente distinto y juzgarlo por sus méritos. La función del director de proyecto ágil es crear un entorno que motive este tipo de pensamiento creativo y no interrumpir cuando esto suceda.

### CONFIANZA

Un grupo de personas excelentes no constituye automáticamente un excelente equipo. Los mejores equipos ágiles se basan en la confianza, el empoderamiento y la habilidad. La confianza es el factor más importante. Los miembros del equipo deben confiar unos en otros, en el director de proyecto y en la organización. Una vez que se crea la confianza, el empoderamiento permite que el equipo cumpla sus compromisos. El factor menos importante en un excelente equipo ágil es la habilidad, porque un buen entorno puede ser una incubadora de la habilidad.

Cuando un equipo está en sus etapas de formación, las fortalezas y debilidades de sus miembros quedan expuestas y se crean vulnerabilidades. A medida que los miembros aprenden cuáles son sus talentos y falencias, comienzan a entender y a confiar unos en otros. Eso permite que las fortalezas de cada persona se destaquen y los miembros del equipo aprenden a compensar las debilidades de sus compañeros.

Los equipos con los que he trabajado que confían unos en otros no tuvieron que pasar por la frustración o negatividad que surge cuando uno ve que sus ideas no se toman en cuenta o no reciben apoyo. Si un miembro del equipo sugiere una mejor manera de hacer las cosas y el equipo está de acuerdo con que vale la pena intentarlo, ese miembro del equipo se sentirá empoderado para llevarla a cabo. Siempre se debe incentivar la confianza y el empoderamiento de las personas para implementar cambios que ayuden al grupo. Seguir este método también significa que los miembros del equipo solo sugerirán ideas si están dispuestos a llevarlas a cabo, lo que garantiza que las ideas sugeridas sean prácticas y estén bien pensadas.

Toda esta confianza es necesaria porque cuando los equipos ágiles se comprometen con determinadas metas de iteración, el equipo como un todo será juzgado por haber cumplido sus objetivos o haber fallado, de la misma forma en que el equipo de fútbol completo es juzgado por sus triunfos y derrotas. **PM**

**El factor menos importante en un excelente equipo ágil es la habilidad, porque un buen entorno puede ser una incubadora de la habilidad.**



Gerald O'Connor, PMP, es Director de Proyecto y Analista de Colecciones Digitales de Trinity College Library, Dublín, Irlanda.

## ACTÚE AHORA



No espere a tener autorización para usar métodos ágiles, comience a hacer cambios en la forma de entregar sus proyectos hoy mismo.

POR JESSE FEWELL, CST, PMI-ACP, PMP, EDITOR COLABORADOR

**H**ace poco hablé con una directora de proyecto ansiosa por aprender a mejorar su próximo proyecto con métodos ágiles. Entusiasmado con su energía, le pregunté qué había leído hasta el momento, a lo que ella respondió, "Oh, conozco el tema e incluso obtuve una certificación hace un par de años, pero todavía estoy esperando mi primera asignación con un enfoque ágil".

Quedé atónito. Ella veía su trabajo como hacer lo que le dijeron y usar solo las herramientas que le dieran. Eso, amigos míos, es un pasaje garantizado a la mediocridad. Si desea destacarse con métodos ágiles, no puede esperar hasta que llegue una oportunidad de usarlos. Estas son algunas sugerencias para ayudarlo a comenzar.

### Inicie un energético esfuerzo de capacitación cruzada con sesiones de almuerzo y aprendizaje y forme pares de miembros del equipo para que trabajen en determinadas tareas.

**Haga algo de forma diferente.** No espere a que su gerente apruebe el uso de un método ágil. En lugar de eso, inicie una breve reunión diaria. Demuestre cómo 10 minutos de coordinación concentrada cada día puede disipar los problemas mucho antes de la reunión de estado semanal.

Si su liderazgo no le proporciona los recursos necesarios para formar un equipo ágil exitoso, no se quede de brazos cruzados. Inicie un energético esfuerzo de capacitación cruzada con sesiones de almuerzo y aprendizaje y forme pares de miembros del equipo para que trabajen en determinadas tareas. A medida que el equipo se hace más perspicaz, puede compartir la carga y evitar retrasos cuando surgen distracciones.

#### Incentive la colaboración dentro de los contratos.

No espere que un cliente emita contratos que mencionen métodos ágiles; a ellos no les importa. En lugar de eso, ofrezca algo como, "Si le parece bien, nos gustaría revisar un proyecto crítico cada mes. A cambio del aumento en la visibilidad, nos gustaría recibir su retroalimentación sobre los elementos de trabajo intermedios".

Además, evite la presión de ajustar a la fuerza todas estas nuevas solicitudes dentro del presupuesto

y programa actual. Por el contrario, ofrezca colaborar para determinar qué elementos del alcance anterior se debería reemplazar por la nueva solicitud y de qué forma el contrato podría apoyar eso.

**Dirija la atención hacia los entregables en lugar** de los documentos. No espere que la oficina de dirección de proyectos (PMO) deje de solicitar esos enormes y pesados informes. En lugar de eso, incite una conversación sobre cómo mejorar el plan con cálculos periódicos o simplemente presente documentos menos voluminosos y vea qué sucede. Puede que le sorprenda la reacción que reciba.

Además, deje de esperar la especificación perfecta; nunca llegará. Es mejor incentivar el uso de maquetas, prototipos, pruebas de concepto y cualquier otra técnica que genere impulso en un producto inicial importante.

**Adáptese más a los cambios, ejecute menos según** los planes. Un buen director de proyecto no necesita un método ágil oficial para atacar energéticamente los problemas. Programe una reunión retrospectiva todos los meses. Es ideal aprender las lecciones enseñadas, para que pueda implementar medidas correctivas de inmediato y evitar repetir problemas pasados.

Tal vez le preocupe que todo esto sea una receta para quedar sin trabajo. Pero en realidad, ¿lo despedirían por una conversación adicional? ¿Va a perder ese ascenso por hacer preguntas básicas? Como dice el refrán, "Es mejor pedir perdón que pedir permiso".

Su mentalidad es más importante que su enfoque. Deje de esperar. Empiece a trabajar de otra manera. **PM**



Jesse Fewell, CST, PMI-ACP, PMP, ha formado parte del equipo central de la Versión para el área informática de la Guía del PMBOK® y del comité directivo para la certificación PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP®). Para comunicarse con él, escriba a email@jessefewell.com.

# Por qué es importante la ética en los proyectos

**El liderazgo se basa en la confianza. Si esa base no es sólida, el futuro del proyecto está en duda.**

Por Michael O'Brochta, PMI-ACP, PMP

**UNA VEZ**, cuando un cliente de mucho tiempo demostró una falta de ética, le dije que eso infringía mis estándares. Entonces, me retiré del cargo de director de uno de sus proyectos más grandes. En lugar de terminar mi contrato, el cliente cambió su conducta y además, aumentó sus negocios con mi empresa de consultoría.

La ética de los proyectos es importante y este 10º Aniversario del Código de Ética y Conducta Profesional de PMI es una excelente oportunidad para reflexionar sobre este tema. La ética no solo nos permite actuar de manera consistente con nuestras creencias, sino que además es clave para ejecutar proyectos con éxito. Esto es porque la ética genera confianza y la confianza genera liderazgo, lo que a su vez conduce al éxito del proyecto.

Un estudio reciente realizado por Vrije University Amsterdam, encontró que mientras más un líder actúa de una manera que sus seguidores consideran adecuada y ética, más confianza genera ese líder.

Y cuando las personas confían en alguien, es mucho más probable que lo sigan. Como James Kouzes y Barry Posner escribieron en *El desafío del liderazgo*, “Está claro que si personas de cualquier parte van a seguir voluntariamente a alguien, ya sea a la batalla o la sala de reuniones del directorio, la front office o frente de batalla, querrán asegurarse de que esa persona sea digna de su confianza”.

Una vez que los miembros del equipo confían en un director de proyecto, pueden comenzar a seguirlo. Establecer este liderazgo es clave para resolver un desafío que siempre atormenta a los directores de proyecto: dirigir a personas sobre las cuales no tienen autoridad.

En mi caso, el cliente me vio actuar con ética, confió en mí y permitió que mi comportamiento lo llevara hacia un comportamiento más ético, y hacia el éxito del proyecto.



## CUIDADO CON LOS ATAJOS

Para dar otro ejemplo de este proceso, hablemos de Volkswagen Group. El año pasado, el fabricante de autos alemán reconoció haber fabricado e instalado software para anular elementos de los sistemas de control de emisiones en 11 millones de automóviles diésel. Fue un escándalo de proporciones, un embrollo legal y una enorme falta de ética, por la cual la empresa ha pedido disculpas. Muchos clientes perdieron su confianza en la empresa. Los precios de las acciones y las ventas de Volkswagen cayeron abruptamente una vez que se difundió la noticia.

A pesar de estas consecuencias tan negativas, las infracciones a la ética abundan en el ambiente laboral y los empleados confrontan solo la mitad del comportamiento no ético que ven en el trabajo, de acuerdo con *Confrontaciones cruciales: Herramientas para solucionar promesas rotas, expectativas quebrantadas y malas conductas*.

Joseph Grenny, coautor del libro, sostiene que mientras más veces la gente decide guardar silencio, mayor es la probabilidad de que las normas cambien, la ética disminuya y las organizaciones sufran graves consecuencias. “Aunque morderse los labios puede hacer su trabajo más

fácil en el corto plazo, ayuda muy poco a conservar relaciones laborales productivas y a mantener la rentabilidad de las organizaciones”, afirmó Grenny en una declaración. “Por ello es recomendable que, por su propio bien, cada empleado busque que los colegas que tengan un comportamiento poco ético respondan por sus actos”. **PM**



Michael O'Brochta, PMI-ACP, PMP, es Presidente del Comité Asesor de Miembros de Ética de PMI y Presidente de Consultoría de Dirección de Proyectos de Zoyer Inc., Roanoke, Virginia, EUA.

**Una vez que los miembros del equipo confían en un director de proyecto, pueden comenzar a seguirlo.**