

Interpretando el rol del Coach Ágil



Roberto **Canales Mora**

autentia

Interpretando el rol del coach ágil

Conceptos ágiles aplicados a distintas áreas de una empresa



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

Lo que desde luego es una tontería es tornarlas como una religión y no intentarlo.

Roberto Canales Mora

Este documento es una versión reducida
del libro completo que puedes descargar [aquí](#)

Información del autor

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

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

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

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

Es creador del portal de tecnología www.adictosaltrabajo.com donde se comparten miles de guías y tutoriales y que cuenta con cientos de miles de visitas mensuales.

Puedes encontrar al autor en *Twitter*:

@rcanalesmora

Y en *Linkedin*:

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

Advertencia importante

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

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

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

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

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

Índice

| | |
|---|----|
| <u>Información del autor</u> | 3 |
| Advertencia Importante | 4 |
| Capítulo 7 - ¿Y quién ayuda en todo esto? ¿Qué puede aportar un coach ágil? | 6 |
| Alguien tiene que ayudar en todo esto | 7 |
| Algunos problemas para buscar solucionadores | 9 |
| ¿Qué es un Coach ágil? | 11 |
| Método para resolver un caso | 13 |
| Orientación personal de un coach ágil | 16 |
| ¿Mínimos de un coach ágil? | 18 |
| Plan de trabajo para un Coach ágil | 19 |
| Diagnóstico | 21 |
| Inmersión | 23 |
| Acompañamiento | 24 |
| Seguimiento | 25 |
| Puesta en marcha de conceptos ágiles | 26 |
| Medida de la entrega de valor | 27 |
| Oleadas caóticas | 32 |
| Capítulo 8: Epílogo. | 35 |
| Consideraciones finales | 37 |
| Recursos útiles recomendados | 38 |
| Bibliografía | 40 |

Capítulo 7 - ¿Y quién ayuda en todo esto? ¿Qué puede aportar un coach ágil?

Alguien tiene que ayudar en todo esto

Si has llegado hasta aquí, y te has recuperado del final de la balsa (¡¿ha sido gracioso verdad?!), habrás entendido que las metodologías ágiles son amplias y puede resultar confusa y oscura su aplicación.

En los departamentos de desarrollo informático es evidente que la aplicación de los valores y principios del manifiesto ágil de desarrollo de software junto a XP pueden proporcionar un gran valor inmediato a la hora de mejorar la calidad, velocidad de entrega, acercamiento entre áreas y comunicación a todos los niveles.

Complementariamente, los paneles y el método Kanban, junto con XP, también se pueden aplicar a necesidades más reactivas de equipos técnicos, como áreas de soporte o incidencias con ciclos continuos y cortos de entrega.

En otros departamentos no técnicos y dirección hemos visto que pueden ser muy útiles los principios de Lean, la gestión visual y los paneles Kanban (y el método Kanban).

Si además revisamos los principios y valores, y no solamente las prácticas, es posible que se creen dinámicas sanas a todos los niveles.

No os sorprenda que las organizaciones quieran escalar ese modelo, localizado inicialmente en proyectos o departamentos técnicos, a toda la organización, y que otros departamentos quieran usarlo localmente ajenos a tecnología, e incluso ajenos al escalado.

La realidad es que lo que ahora está de moda y se compra como catalizador del cambio son los conceptos de Transformación Digital, *Design Thinking*, metodologías ágiles, *Management 3.0*, organizaciones *Teal*, *Mindfulness*, etc. Esto no es bueno ni malo, sino una realidad y, siguiendo con la psicología positiva, podemos convertir el reclamo de las metodologías ágiles y del coach ágil en una oportunidad para aportar valor a las organizaciones.

Con este planteamiento, los coach ágiles tendrán un montón de trabajo tanto a nivel de proyecto como de departamento o de organización. Tampoco es de extrañar que pronto se vayan de las manos todos estos cambios, que se paguen sueldos de escándalo (gobernados por la ley de la oferta y demanda), que las organizaciones se quieran saltar pasos y que los profesionales del agilismo sobreestimen las capacidades propias.

También será normal que las consultoras empiecen a proporcionar *body-shopping* de perfiles de Scrum Master y coach ágil indiscriminadamente, en una encarnizada competencia de precios, hasta que de tanto apretar y ofrecer, se produzcan disfunciones y quienes proporcionen esos servicios no tengan apenas capacidades. Esto es un ciclo que ya vivimos con muchos otros perfiles y que se repetirá a lo largo de la historia con la siguiente moda.

Por último se empiezan a ver en Internet cuentas troll y profesionales destacando los problemas ágiles o los fracasos de empresas que públicamente presentan sus presuntos progresos en el mundo agile.

A mí me gusta recordar el sesgo de representatividad: si a una empresa la llamas para arreglar software de gente chapucera, esa empresa podría pensar que todos los desarrolladores son unos chapuzas. La realidad es que los que lo hacen bien posiblemente no les llame, por lo que no les lleguen a conocer.

Recordad que siempre hay oportunistas. Este tweet de Oscar Muñoz Lozano ([@entropikus](https://twitter.com/entropikus)) me gustó mucho: *Mi abuelo, poco antes de morir me recordó que hay dos formas de destacar en lo que haces: 1 Trabajando y haciendo visible lo que haces. 2 Criticando negativamente y quitando valor a lo que otros hacen. Una de ellas no aporta nada al resto ni te acerca a ser mejor profesional.*

Algunos problemas para buscar solucionadores

Centrándonos en lo positivo, siempre habrá buenos profesionales. La obsesión de ese buen profesional debe ser entregar valor real a la organización para la que trabaja, da igual que sea contratado que subcontratado.

Antes de hablar de soluciones y solucionadores (o de agentes catalizadores del cambio) creo que es más importante hablar de problemas reales. Os propongo algunos escenarios concretos para que veáis lo divertido que suele ser el mundo real (es irónico) y que pueden valernos como ejercicios de reflexión o casos para tener discusiones potentes:

Caso 1: una empresa tiene un equipo de desarrollo que perciben que entrega software lentamente y de baja calidad. Le introducen un coach ágil, que no han pedido, con la idea de que se aumente la productividad y calidad de la entrega.

El coach ágil no tiene perfil técnico. Ayuda inicialmente gobernando la demanda y generando un embudo por donde se pasen todas las peticiones mejor definidas, lo que genera más trabajo a las áreas de negocio solicitante, ya que tienen que escribir mejor las peticiones en una nueva herramienta y no contárselo a un programador que ya sabe de qué va el asunto.

Con las reuniones diarias hace que por lo menos se sincronice el equipo un poco mejor. Los usuarios de negocio se cabrean porque antes iban directamente al programador y le cambiaban las prioridades continuamente y ahora ya no pueden y además, trabajan más en las descripciones. Siguen sin querer estar cerca del equipo alegando que tienen otras cosas más importantes que hacer.

El coach ágil pronto se da cuenta, ya que sale en las nuevas retrospectivas, de que la capacidad técnica de parte de los miembros es muy baja. Tampoco les preocupa a los peores técnicos, ¡que les formen o lleven a clientes menos exigentes! Algunos desarrolladores asumen gran parte de la carga y arreglan lo que los menos cualificados o celosos por su trabajo ejecutan mal o rompen, con la frustración correspondiente.

Cuando el coach ágil pregunta por qué no se forman unos a otros, y empiezan a trabajar en parejas, algunos de los programadores dicen que son

de empresas subcontratadas distintas y que lo tienen prohibido por sus propias organizaciones. Además, para que no sea una «cesión ilegal de trabajadores» tienen que estar separadas las personas de cada proveedor con un trabajo asignado.

Algunos técnicos más cualificados tampoco perciben que sea su responsabilidad formar a gente, ¡que aprendan en casa! Como han hecho ellos, que les gusta su profesión. Adicionalmente, nadie en la organización quiere bajar la «productividad» que implica sustituir personal, formar o dedicar tiempo a arreglar las miserias que ya tienen en el entorno (refactorizar).

La solución que todos esperan es que las subcontratas sustituyan «recursos» por otros más formados, por unas tarifas de saldo y que en un solape corto se traspase el conocimiento del viejo (que lleva años) al nuevo. Con la situación del mercado es imposible esas sustituciones a ese coste histórico.

Como el coach no es técnico pronto es desmerecido por los desarrolladores más cualificados que demandan más manos que aporten y menos liturgias.

Cuando propongo un caso es fácil comprobar que la mayoría de la gente contesta de un modo muy sesgado, en base a su propio perfil, proporcionando soluciones simplistas actuando en una sola dimensión.

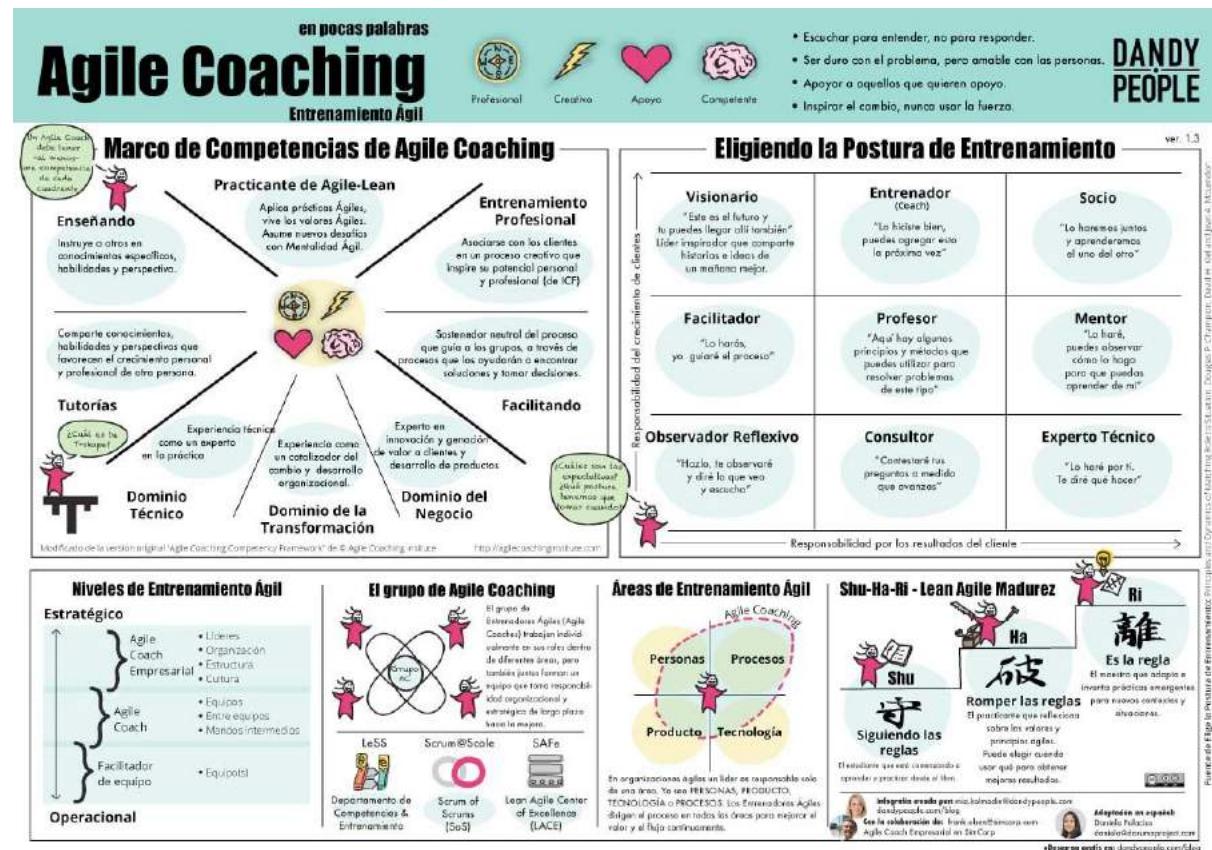
En nuestro caso, el coach ágil es ahora el único agente externo disponible para catalizar un cambio. No digo que sea el perfil ideal sólo que ¡es el que hay!

Aparecen preguntas muy interesantes: ¿el que pide sabe siempre qué es lo que necesita?, ¿si el coach ágil cree que el planteamiento no es correcto, creéis que debería actuar o marcharse?, ¿por qué su criterio puede ser mejor que el de la organización que lo contrata? Si quiere ser un agente del cambio real, ¿debe actuar dentro de esa caja ya construida o romperla? Mejor todavía, ¿antes de vender sus servicios no debería tener capacidad de negociación suficiente para conseguir no verse limitado a ninguna caja? ¿Qué base debe tener un coach ágil? ¿Es un rol de un héroe que sabe de todo o es un equipo?

¿Qué es un Coach ágil?

Uno de los primeros problemas que nos vamos a encontrar es ¿quién dice qué es un coach ágil?, ¿quién certifica a un coach ágil y cuál es su interpretación?, ¿debemos seguir a www.icagile.com, www.scrumalliance.org o a otros?, ¿es necesario que alguien certifique para poder trabajar en esto?, ¿cuáles deberían ser sus capacidades?

Un refrán dice que sólo eres capaz de entender bien un problema cuando puedes contárselo a tu abuela. Veamos si somos capaces de encontrar una explicación medianamente simple a un asunto complejo.



(Infografía de Agile Coaching de Dandy People
<https://media.dandypeople.com/2019/06/Agile-Coaching-Spanish.pdf>).

Uno de los recursos más interesantes para ilustrar mi planteamiento sobre las funciones de coach ágil es una infografía de *Dandy People* (que comparten bastantes paneles en <https://dandypeople.com/posters/>) donde se hace referencia a un modelo que podemos encontrar a un artículo firmado por Lyssa Adkins *Developing an Internal Agile Coaching Capability* o cómo desarrollar las capacidades internas de

coach ágil en una organización dejando de depender de consultores externos: <https://www.agilecoachinginstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Developing-an-Internal-Agile-Coaching-Capability.pdf>

Voy a usar este panel y el documento mencionado como base teórica. También voy a definir un mecanismo de resolución de casos y un modelo para explicar que en mi mente, un coach no es un héroe que debe saber de todo sino que «representa algo tan vulgar como un presupuesto económico o una bolsa de horas» porque solamente un equipo formado por al menos 2 o 3 personas, con capacidades y conocimientos complementarios, puede tener la posibilidad de entregar el valor requerido.

Los supuestos de partida interpretando estos documentos son los siguientes:

1. Hay tres niveles de coach ágil en base a su conocimiento y experiencia: **facilitador de equipos** (ayuda a uno o varios equipos usando prácticas), **coach ágil** (opera multiequipo apoyando la entrega coordinada) y **coach ágil empresarial** (expertos en gestión de cambio cultural y liderazgo ágil).
2. Debemos **diferenciar entre conocimiento y competencia** para aplicar ese conocimiento. Pongo el ejemplo de un framework de escalado muy de moda como es SAFe. Obtener una certificación tras asistir a un curso, únicamente demuestra que has adquirido el conocimiento suficiente para obtener la certificación. Sólo unos pocos profesionales habrán tenido el entorno y acompañamiento adicional de un experto real. Aún así habría que ver el éxito del formador en sus aventuras anteriores como consultor (si las ha tenido) y las capacidades del aprendiz.
3. También comenta que al igual que en la medicina **hay especialistas por dominios** de conocimiento: traumatólogos, neurocirujanos u oculistas, en metodologías ágiles se proponen también **3 dominios: técnico, negocio y transformación**. Y que para resolver los problemas de una organización será necesario no un único experto.
4. Habla de **posturas de entrenamiento** donde puedes situar dos ejes: **responsabilidad por los resultados del cliente y responsabilidad del crecimiento del cliente**. Aparecen muchos posibles comportamientos como observador, profesor, facilitador, mentor, socio, etc.

Método para resolver un caso

Dicho lo anterior, parece que se justifica que cualquier persona, con cualquier nivel de conocimiento, puede ser un coach ágil, haga lo que haga, porque puede ser de un dominio, con un estado de madurez o actuando en una postura diferente. ¡Tal vez este mensaje es demasiado conveniente para el que se dedica a ello!

Para hacer un test de realidad y comprobar lo que una organización necesita, voy a proponer un método simplificado de resolución de problemas para aplicar en el caso 1. Los pasos propuestos podrían ser estos:

- Descomponer un problema grande en una colección de problemas más pequeños.
- Buscar soluciones a cada problema y elegir las opciones favoritas.
- Identificar roles (dominios de conocimiento) capaces de resolver esos problemas.
- Estudiar qué problemas nuevos generan estas soluciones. Esto siempre pasará aunque esto lo dejamos para otra ocasión.

Simplificando, nos puede salir algo tal que así:

| Problema | Solución | Experto de dominio y nivel |
|---|--|--|
| Negocio percibe a desarrollo lento (no que son lentos como empresa). | Romper las separación entre negocio y tecnología. | Transformacional. A nivel empresa. |
| La demanda hay que organizarla y priorizarla en base a la entrega de valor. | Proponer uso de OKRs (objetivos y resultados clave) para priorizar acciones, medir el flujo actual, etc. | Negocio, a nivel departamento o empresa. |
| En el equipo no hay comportamientos de ayuda. | Mejora la cultura del equipo. | Transformacional. A nivel equipo. |
| El modelo de contratación (o es la excusa) no favorece la creación de equipos autogestionados | Cambio del modelo de contratación. | Negocio, a nivel departamento o empresa. |

| | | |
|--|--|---|
| responsables del todo. | | |
| La calidad técnica no es adecuada. | Establecer medidas de aseguramiento de calidad. Implantar prácticas XP. | Técnico a nivel equipo. |
| Falta conocimiento técnico. | Formar al equipo entre ellos e incorporar conocimiento externo. | Técnico a nivel equipo e incluso nivel departamento. |
| Hay dependencias a personas clave y su conocimiento. | Establecer gobierno de conocimiento y comunidades de práctica. | Transformacional a nivel departamento. |
| Los proveedores no asumen responsabilidad por la formación de sus equipos. | Renegociar con proveedores condiciones. | Negocio , a nivel departamento o empresa. |

Supongo que hemos captado el mecanismo. La conclusión es que hacen falta distintos expertos de dominio con actuaciones a distintos niveles. Ningún coach ágil podrá ayudar a una empresa por completo porque no tendrá ni las habilidades ni los conocimientos suficientes.

Un coach ágil debería tener unos conocimientos avanzados de los conceptos base de las metodologías ágiles y la capacidad para transmitirlos, dado que su principal responsabilidad deberá ser guiar la implantación de las metodologías ágiles.

Tendrá que acompañarse de distintos profesionales. ¿De verdad pensáis que una persona que puede enseñar técnicas avanzadas de programación a un equipo, puede sentarse con una dirección general, como un igual, para convencerles de que hay que cambiar comportamientos y procesos de calado a nivel estratégico o táctico? ¡No parece muy plausible!

Es probable que hagan falta consultores estratégicos (haciendo planes estratégicos de sistemas), expertos en desarrollo y sistemas para implantar nuevos modelos de trabajo, coach (ontológicos o de otras especialidades) para desarrollar el liderazgo, la confianza y responsabilidad o lo que sea conveniente en cada caso.

Tampoco nadie dice que gente que haya trabajado en esos puestos históricamente no haya podido aprender los fundamentos de las metodologías ágiles y se vendan como tales, que está ahora más de moda, es decir, es razonable que un

consultor estratégico ahora haya aprendido Scrum y modelos de escalado de metodologías ágiles y complemente su oferta anterior de servicios con nuevos conocimientos y prácticas. Aunque también es bastante probable que, si no ha profundizado más en amplitud, proponga soluciones desde un planteamiento clásico simplemente decorado.

Podríamos crear un nuevo esquema correlacionando los niveles de coach ágil (facilitador de equipo, coach ágil y coach ágil empresarial) y los tres dominios (transformación, negocio y técnico) y así modelar, en un ejercicio de autoevaluación, los aportes en los que un profesional se cree fuerte o en los que le apetece y se siente cómodo actuando.

Se podría pintar en una mancha las áreas a las que un profesional podría dar cobertura. Yo voy a tratar de pintar la mía, en la que obviamente hay carencias, como en la de todos.

| | | Transformación | Negocio | Técnico | |
|---------|-------------------------|--|-------------------------------------|---|---|
| NIVELES | Agile Coach Empresarial | Escalado agile | KPIs, OKRs Portfolio | Estrategia tecnológica Gestión Inversores y proveedores | Directivos Organización Cultura |
| | Agile Coach | Comunidades de prácticas Líderes serviciales Magnament 3.0 | Gobierno de la demanda | Frameworks Infraestructura como código | Varios equipos Mandos intercambiados |
| | Facilitador de Equipo | Comunicación no violenta Consolidación de equipo | Eficacia personal Paneles Kanban | Prácticas XP Patrones Código limpio | Equipo |
| | | | | | |

(Imagen de tabla correlacionando niveles de experiencia de coach ágil y dominios de transformación, negocio y técnico).

En estos temas de las metodologías ágiles pasará como en cualquier profesión intelectual: las personas no somos clones y los niveles de capacitación y capacidades personales serán muy heterogéneas.

Cada persona tendrá su formación, experiencia, capacidad y sesgos. En el mundo

de los abogados, médicos, ingenieros, escritores o bailarines no hay dos iguales. Los habrá excelentes, buenos, regulares y malos. Si son capaces de vivir de esto será que hay un público que demanda sus servicios, porque también siempre hay mercado para todo: hay jamones de 30 euros la pieza y otros de 100 euros el kilo.

Con un coach ágil va a pasar lo mismo. Los habrá mejores y los habrá peores, más novatos y más experimentados. Más rápidos mentalmente y menos. El que haya tenido un contexto rico y complejo, con compañeros de los que aprender, posiblemente habrá tenido la oportunidad de avanzar mucho, y el que haya cambiado poco de contexto y trabajado sólo o indiferenciado en una empresa en la que ya está funcionando un modelo (mejor o peor) tendrá un universo limitado de experiencias: si no hay grandes problemas que resolver, tampoco habrá mucho desarrollo personal.

Si se juntan unos pocos coach ágiles y colaboran, podrán conseguir definir una escuela y cierta complementariedad y homogeneidad en el servicio que proporcionan, entendiendo que siempre cada uno tendrá su toque y sesgo particular.

También pasará que el hábil desarrollando marca personal tendrá mayor visibilidad que el más competente centrado en sus clientes, aunque el primero sea menos competente, pero francamente eso es más bien un problema del segundo.

Orientación personal de un coach ágil

De un modo complementario, me viene a la cabeza la *keynote* de Lissa Adkins, en la conferencia CAS 2018, donde planteó un esquema (referenciando al Agile Coach Institute) que creo muy interesante, basado en dimensión personal: **yo-nosotros** (individual-colectivo) y dimensión física: **tangible-intangible**, posicionando a la gente en 4 cuadrantes, lo que nos puede dar una idea de sus preferencias y taras: «todos tenemos taras, lo que pasa es que unos tenemos unas y otros otras».

- Podemos pensar que hay coach ágiles que se posicionan más sobre el **individuo** y lo **intangible**, que se pueden centrar en ayudar al crecimiento y cambio personal hacia un equilibrio y desarrollo interno. Me vienen a la cabeza desarrollar capacidades de autocontrol, integridad, foco, confianza, impacto e influencia, etc.
- Otros estarán más enfocados a lo **colectivo** e **intangible**: que puede ayudar a crear una cultura de equipo y mejorar las dinámicas personales entre individuos y áreas. Me sugiere diseño organizacional, antifragilidad, comunicación no violenta, liderazgo, negociación, comunicación efectiva, gestión de conflictos, etc.
- Habrá otros coach ágiles que se enfocarán en lo **individual** y **tangible**. Se

centrarán en implantar prácticas, plantillas, modelos, métodos y buscarán la productividad. Me sugiere metodologías como GTD (Gets Things Done, conseguir que las cosas se hagan), poner en marcha paneles personales, practicar katas para mejorar técnicas, etc.

- Por último, tendremos a otros que dirigirán su trabajo a lo **colectivo** y **tangible**, que ayudarán a aplicar los modelos extensivamente en las organizaciones. Pienso en patrones de escalado, liderar sesiones de brainstormings, definir productos con Design Thinking, organizar la táctica de equipos, definir portfolios, etc.

Como veis, sólo trato de reforzar que no todo el mundo tiene las mismas motivaciones y capacidades y que puede ser fácil juzgar a la gente por no ser igual que nosotros, desmereciendo las aportaciones que puedan hacer.



(Dibujo categorizando coach ágil en dimensiones individual y colectiva y tangible e intangible).

Si yo tuviera que categorizarme personalmente, me iría en este caso a **individual/tangible** por lo que no es de extrañar que este libro esté lleno de recetas. Al tener mentalidad de ingeniero puedo caer en el error de pensar que todo es un puzzle que se puede resolver y puede construirse una plantilla o método que te pueda guiar.

Ya os digo que con las relaciones humanas no funciona así. Con este perfil puede ser fácil tener pensamientos del tipo «se viene llorado de casa» o caer solamente en criticar a la gente cuando comete un error y no felicitarles cuando hacen bien su trabajo, porque es lo que se espera de un buen profesional autoexigente y con mentalidad de crecimiento.

Si no se combinan sesiones de trabajo de estos perfiles orientados a tangibles con otros más orientados a lo intangible, la transferencia de valor a la organización puede ser bastante defectuosa.

Pasa exactamente lo mismo cuando proporciona servicios una persona muy orientada a lo intangible: normalmente los orientados a tangibles los llaman «abrazaárboles» porque parece que todo se resuelve con amor y que todo está centrado en hacer feliz a las personas, favoreciendo la infantilización de los entornos de trabajo. Y, de nuevo, la realidad es un poco más compleja. Pocas cosas son puramente blancas o negras puras.

¿Mínimos de un coach ágil?

Con lo visto hasta ahora deberíamos plantear que hay unos mínimos que todo el que se considere coach ágil debería dominar, porque si no todo esto queda vacío de contenido. Sobre ese contenido básico, en base a cada dominio y nivel de experiencia se deberían añadir conocimientos y prácticas.

Es de esperar que todo coach ágil, de cualquier nivel, conozca los fundamentos de las metodologías de las que estamos hablando y también debería ser capaz de transmitirlos a los equipos a los que asista en formaciones específicas a modo de charlas o sesiones.

Porque hay situaciones cotidianas que son realmente incomprensibles:

- Un coach ágil (que viene de negocio) dice que no sabe definir un proyecto con historias de usuario, ¿que no es tan técnico? Que el sólo acompaña al equipo a que encuentre su camino.
- Un coach ágil (que viene de tecnología) desde el primer día quiere convencer a una organización clásica de no estimar, porque es desperdicio, ni tallar cuando todavía las cabezas de la gente no están en esa sintonía (y además saber la dimensión del esfuerzo es fundamental). Demuestra poca empatía y realismo.
- Un coach ágil (que viene del mundo de las personas) que insiste en que los equipos se equivoquen, dejando que se comentan errores de bulto evitables para que encuentren por sí solos el camino (con el dinero y tiempo de otros) y

crezcan.

Pues no sé qué os parecerá pero a mí me da la sensación de que mucha gente no sabe «quién paga la fiesta». Siempre hay alguien que paga los errores, por lo que recomendaría no hacer tanta apología del fracaso, aunque se aprenda. A la frase: «falla rápido, falla barato» o «falla a menudo» yo le añadiría otra: e intenta **fallar poco**. Fracasar está mal y es una porquería. Todos fallamos alguna vez pero se puede vivir sin aprender algunas cosas, como perder todos tus ahorros o que te embarguen.

Algo que pasa habitualmente en grandes empresas es que un profesional lleva trabajando en un rol durante años (gerente, director de proyecto, jefe de proyecto, arquitecto de software, etc.) y de un día para otro le cambian el título a «coach ágil», que está de moda. ¿Creéis que se va a complicar la vida en decir que no? Yo probablemente no lo haría: que me paguen formación y me den la oportunidad. El único problema es que le dan el título antes de adquirir la capacidad. Además, ¿todo el mundo tiene esa capacidad, las ganas de entender el puesto y la fuerza para recorrer el camino del conocimiento? Como cualquier cosa en la vida, requiere miles de horas de aprendizaje.

Os puedo hablar gratamente, de profesionales sin experiencia que se ponen a rueda en clientes y en unos meses han tenido una evolución espectacular, absorbiendo todo el conocimiento que han podido. ¿Conocéis casos antagónicos de gente que ha recibido mucha formación y no se ha esforzado nada? Pues también. Aquí volvemos a la categorización de profesionales en vocacionales y pragmáticos. O en celosos de sí mismos y no tan celosos.

Plan de trabajo para un Coach ágil

Ha llegado también el momento de «mojarme un poquito» y tratar de concretar cómo un coach ágil (pensando en un conjunto de personas para tener disponibles las habilidades necesarias, que podrían ser internas a una empresa, no necesariamente externas) podría plantear una colaboración con una organización a lo largo del tiempo.

Para mi planteamiento voy a tirar de dos ideas que voy a tratar de retorcer e integrar:

- A Tino Romero (<https://www.linkedin.com/in/fromerooharo>) le escuché una vez explicar el modelo DIAS, donde explica cómo durante una actuación se puede ayudar en 4 pasos: Descubrimiento (o Diagnóstico), Inmersión, Acompañamiento y Seguimiento.
- A Xavi Albaradejo (<https://www.linkedin.com/in/xavieralbaladejo>) le escuché que hay que actuar en distintas dimensiones en una empresa, y yo

propongo las siguientes (basadas en las suyas): gobierno y organización, gestión de producto, cultura y motivación, métodos y herramientas, tecnología e ingeniería.



(Recorte de roles de actuación de la Infografía de Agile Coaching de dandypeople
<https://media.dandypeople.com/2019/06/Agile-Coaching-Spanish.pdf>).

Parece razonable que, si sumamos las dos ideas, poniendo cada una en un eje, nos aparecerán 20 huecos donde poder proponer multitud de sesiones. Esto debe ser acorde a un objetivo y al nivel de madurez de cada empresa.

| | Descubrimiento | Inmersión | Acompañamiento | Seguimiento |
|-------------------------|----------------|-----------|----------------|-------------|
| Gobierno y Organización | | | | |
| Gestión de producto | | | | |
| Cultura y motivación | | | | |
| Métodos y herramientas | | | | |
| Tecnología e Ingeniería | | | | |

(Imagen de matriz relacionando fases de y áreas de responsabilidad).

Algo sencillo que podríamos hacer es convertir todas las actuaciones en sesiones de trabajo. De este modo, bien con formaciones o con acompañamiento a los equipos (como observadores, consultores, mentores o coaches) se puede entregar distinto valor. Sería posible plantear también tangibles que podríamos conseguir en algunos casos, pero eso lo dejo como deberes.

Parémonos en cada uno de los apartados y veamos cómo se podría plantear. Supongamos que trabajamos para una empresa que parte prácticamente de cero para completar un mapa amplio. En otras empresas más avanzadas habría que quitar elementos más básicos y añadir otros más complejos.

Diagnóstico

Parece razonable que antes de tratar de ayudar a una organización se debería realizar una revisión de cómo esa empresa trabaja, en modo observador reflexivo, donde ir definiendo unas hipótesis sobre cómo se percibe la organización. Ya hablamos del «as is» (como estamos), «to be» (dónde queremos llegar) y acciones para solucionar el «gap» (diferencia o desviación de un punto al otro).

Sería recomendable, nada más empezar, impartir unas sesiones de formación cortas tanto para la dirección como para los equipos. Aunque hubieran recibido formaciones en el pasado, os tengo que decir que normalmente las personas tenemos poca capacidad de retentiva, más aún si no hemos practicado lo aprendido. Aunque alguien te diga que se certificó hace años de alguna cosa no parece mala idea refrescar conocimientos.

Cuanto más mezclados estén los perfiles entre negocio, tecnología, soporte y operaciones, más productivas serán las sesiones de formación porque valdrán para crear nexos personales. Es importante que haya sesiones muy cortas y repetidas para la alta dirección, así facilitamos su asistencia. Para los técnicos puede haber sesiones también específicas orientadas a explicar conceptos relacionados con comunidades de prácticas, técnicas XP como despliegue continuo o los modelos de calidad y pruebas.

Voy a proponer unos paneles simplemente ilustrativos con acciones de formación o sesiones de trabajo sobre los que añadir o quitar elementos. Como se suele decir, lo importante no es el plan sino planificar.



(Imagen de CardboardIT de potenciales sesiones de formación de trabajo en fase de descubrimiento).

Inmersión

Posteriormente, ya con una idea preliminar, se pueden proponer sesiones más concretas tanto de formación como de trabajo.

A todos los niveles parece necesario concretar la formación y acompañar a los equipos durante el día a día en el entendimiento de los conceptos ágiles.

Desde el alto nivel se tendrán que revisar, como ya hemos visto, objetivos, iniciativas, indicadores, proyectos estratégicos, incrementos de programa y formalizar políticas de trabajo, etc.

Los productos o pliegos tendrán que definirse mejor en base a épicas e historias de usuario. También se tendrá que evitar seleccionar proyectos de máximos e ir a mínimos viables.

Se deberá trabajar con los equipos para mejorar tanto sus prácticas técnicas como su cohesión.

| Inmersión | | SESIONES | | FORMACION | |
|-------------------------|---|--|--|---|--|
| Gobierno y Organización | Formación sobre políticas explícitas y clases de servicio | Formación sobre incremento de programa | Definición de incremento de programa | Sesión de StakeHolders y KPIs | |
| Gestión de producto | Formación sobre patrones de descomposición de historias (slicing) | Taller de Inception de un nuevo producto | Construcción de paneles de dependencias | Definición de READY de primeros proyectos | |
| Cultura y motivación | Formación de comunicación no violenta | Sesión formación roles de Belbin u otros modelos | Definición de responsabilidades con Delegation Poker | Ejecución de Lean Coffee | Construcción de un Team Canvas |
| Métodos y herramientas | Formación XP | Formación de Scrum y Scrumban | Formación método Kanban | Formación modelos escalado | Definición de plantillas de historias y adaptación de herramientas |
| Tecnología e Ingeniería | Formación TDD, BDD y ATDD | Formación Clean Code | Definición de DONE general y particular | Taller de refactorización | Revisión de código de proyectos específicos |

(Imagen de CardboardIT de potenciales sesiones de formación de trabajo en fase de inmersión).

Las herramientas de soporte deberán parametrizarse y establecer su uso correcto, inicialmente concurrente con paneles físicos.

También habrá que dejar espacio para el cambio, olvidándose temporalmente de modelos de productividad.

Parece recomendable trabajar en un número limitado de proyectos, por lo que las sesiones se pueden repetir en múltiples ocasiones.

Acompañamiento

Si nos acordamos del shu-ha-ri, la clave para la aceptación podría estar en trabajar primero como experto técnico y mentor para luego pasar más a una función en segundo plano como coach. Esto puede hacerse a muchos niveles. Sobre todo si la organización demanda resultados a corto plazo.

También conviene recordar periódicamente los dos ejes del cambio: responsabilidad sobre los resultados y sobre el crecimiento del cliente. Resolverle los problemas a la gente tiene un buen impacto a corto plazo, pero genera dependencia y paternalismo, con pocos resultados permanentes.



(Imagen de CardboardIT de potenciales sesiones de formación de trabajo en fase de acompañamiento).

No parece mala idea que expertos técnicos se integren en los equipos como un

miembro más, contribuyendo inicialmente a la ejecución, a medida que avanza las tareas, realizando formación sobre ejemplos del proyecto y luego separándose paulatinamente, pasando de proyecto en proyecto. Esto además, crea canales informales de transmisión de conocimiento que favorecen la creación de comunidades técnicas de prácticas.

Seguimiento

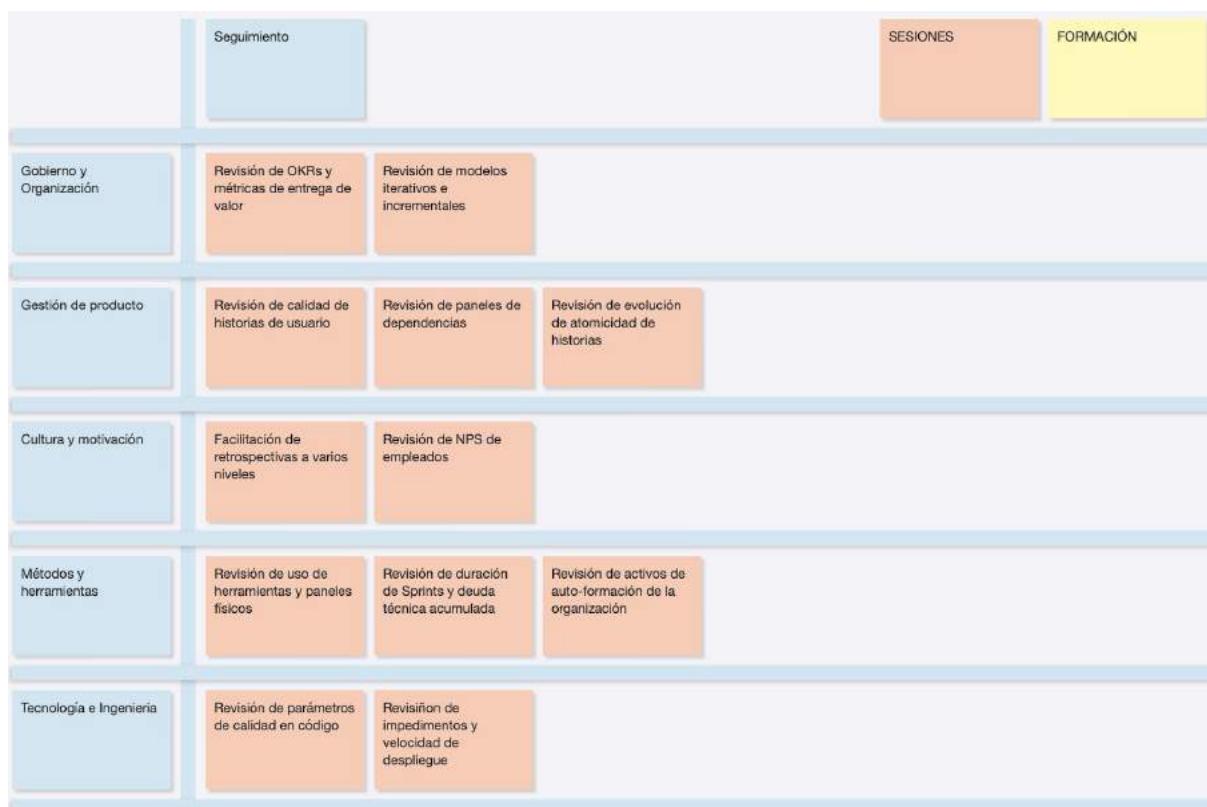
Lamentablemente, el día a día en las organizaciones hace que se pierdan las buenas prácticas adquiridas. Se acabará burocratizando la organización y perdiendo los conceptos de iterativo e incremental.

Prácticas técnicas de XP y buen diseño pueden no llegar a consolidarse sin un interés especial o por la rotación. Se realizarán vueltas atrás.

Es importante que alguna persona se pase de vez en cuando por distintas áreas para hacerles conscientes de las desviaciones que se van introduciendo.

También sucederá que el alumno aventajado supere al profesor y requiera únicamente de alguien para organizar ideas y contrastar opiniones.

Aquí se producirá una relación ya de socios. Lamentablemente el ego algunas veces provoca que el aprendiz se crea maestro demasiado pronto.



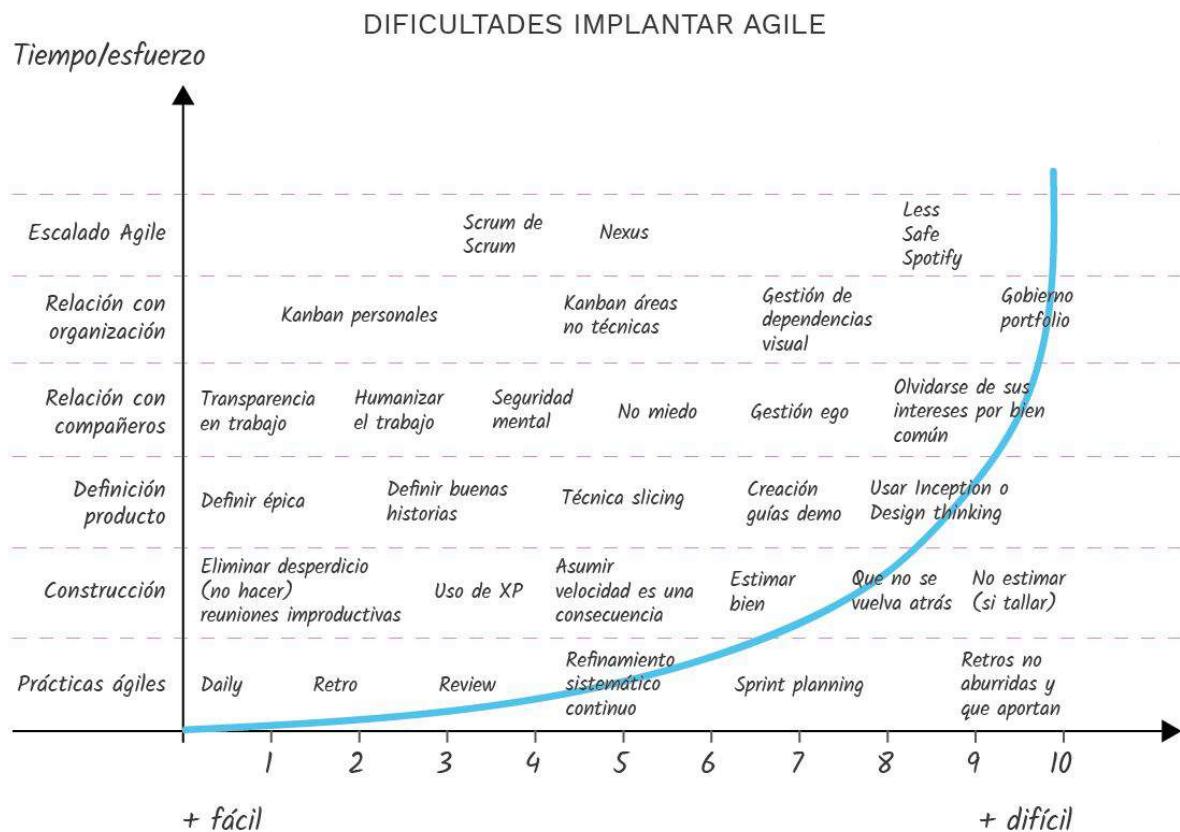
(Imagen de CardboardIT de potenciales sesiones de formación de trabajo en fase de seguimiento).

Como habréis podido comprobar, se puede tratar de planificar actuaciones. Una organización suele requerir un plan de trabajo y les gusta sentirse partícipes de su definición.

De otro modo, ¿cómo un equipo puede plantear una estrategia y coordinarse?

Puesta en marcha de conceptos ágiles

Simplemente, por experiencia personal, he pintado un diagrama de las prácticas de las metodologías ágiles que creo que más y menos cuesta poner en marcha en la empresa, ya sea por complejidad técnica o por cambiar las cabezas. La escala es exponencial (de 4 a 5 cuesta más que de 3 a 4).



(Imagen representando en líneas verticales la complejidad de implantar prácticas ágiles en una organización).

Hay que leerla por columnas de izquierda a derecha. Veamos una posible lectura:

- Será relativamente fácil conseguir a corto plazo que haya paneles Kanban personales, mejorando comunicación y transparencia, probablemente se dejen de trabajar con requisitos funcionales y se definan épicas e historias (muy

malas y grandes en un principio). Se dejarán de hacer reuniones improductivas y se crearán espacios para que los equipos se autoorganicen en ciclos de días (sin hacer microgestión) y las reuniones diarias ayudarán a la coordinación y a descubrir impedimentos.

- Un poco más tarde las historias serán mejores y tendrán unos criterios de prueba bien definidos desde el principio, se extenderán mejoras de prácticas técnicas (integración continua y pruebas unitarias) y las retrospectivas ayudarán a limar asperezas entre personas y el nuevo modelo.
- Se empezará a descubrir el valor de los equipos integrados y sostenibles, humanizando el trabajo y dejando de querer que la gente esté el máximo de horas (sin remunerar claro) para tratar de retener talento.

Espero que entendáis la dinámica. Hay muchos conceptos potenciales a poner en marcha y llevará años conseguirlo.

Medida de la entrega de valor

Ahora llegamos a un punto interesante: ¿y cómo se demuestra que la implantación de metodologías ágiles aporta un valor real?

Antes de empezar, os voy a recomendar que leáis sobre *Evidence Based Management* (gestión basada en evidencias, ver guía de scrum.org en enlaces propuestos).

MÉTRICAS DE ENTREGA Y DE PROPIETARIO

Conviene aclarar que hay dos tipos de métricas de negocio que suelen utilizarse:

- **Métricas de entrega (delivery metrics).** Son importantes para guiar las prácticas operativas, pero peligrosas si se usan como falsas representaciones del valor y se fijan como objetivos. Eso sí, son más fáciles de medir normalmente. Deberían considerarse neutrales en cuanto a la creación de valor (afectan, pero indirectamente).
- **Métricas de propietario (owner metrics).** Reflejan los verdaderos resultados del negocio, siendo verdaderas métricas de **VALOR** con mayúsculas.

| | |
|--|--|
| <p>CURRENT VALUE (CV)</p> <p>Revela el valor que la empresa (o el producto) entrega a sus clientes, hoy. El objetivo es maximizar la entrega de valor a clientes, empleados y accionistas considerando lo que existe actualmente. Entre sus métricas clave de valor (KVM) más relevantes están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por empleado: Ingresos brutos / número de empleados. • Ratio de costes de producto: total de gastos del producto/sistema dividido comparados con los ingresos. • Satisfacción del empleado. Puede reflejarse en un índice global, basado en datos de encuestas o incluso de otras técnicas como las retrospectivas o los calendarios Niko-Niko. • Satisfacción del cliente. Puede reflejarse en un índice global, basado en datos de encuestas, de redes sociales, antigüedad media de clientes (fidelidad), etc. | <p>TIME TO MARKET (T2M)</p> <p>Expresa la capacidad de la organización para entregar rápidamente nuevos productos o servicios, o nuevas funcionalidades y capacidades de los ya existentes. Cuanto más se acorte el T2M, más rápido se podrá adaptar a los cambios del mercado. Entre sus métricas clave de valor (KVM) más relevantes están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de Releases: cada cuánto se entrega una nueva versión de producto. • Periodo de estabilización de Release: tiempo dedicado corrigiendo problemas del producto desde que los desarrolladores indican que se puede lanzar una release y cuando realmente se lanza a los clientes. • Cycle Time: tiempo desde que se inicia un trabajo hasta que se entrega en una release. |
| <p>ABILITY TO INNOVATE (A2I)</p> <p>La capacidad de innovar es lo que permite a la organización y a sus productos o servicios cubrir mejor las necesidades de sus clientes y no quedar desfasados. Es un factor clave para la sostenibilidad a largo plazo del negocio, la captación y fidelización de clientes. Entre sus métricas clave de valor (KVM) más relevantes están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de uso de características: medida de uso de las características del producto. Permite identificar las más usadas y las que rara vez o nunca se usan. • Tasa de innovación: porcentaje de esfuerzo o coste dedicado a desarrollar nuevas capacidades del producto, dividido entre el esfuerzo o coste total del producto. • Tendencia de defectos: aumento o disminución de defectos desde la última medición. • Índice de trabajo en el producto: porcentaje de tiempo que los equipos dedican trabajando en el producto para generar valor. | <p>UNREALIZED VALUE (UV)</p> <p>Sugiere el valor futuro potencial que podría alcanzarse si la organización pudiese cubrir perfectamente las necesidades de todos sus clientes potenciales.</p> <p>Entre sus métricas clave de valor (KVM) más relevantes están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado: el porcentaje del mercado controlado por el producto. • Gap de satisfacción del cliente o usuario: brecha o diferencia entre la experiencia deseada del cliente o usuario y su experiencia real. |

(Imagen de ficha resumen de Evidence Based Management).

Hay dos categorías principales de métricas: las de propietario y las de entrega. Aquí podemos ver algunos ejemplos:

| Propietario | Entrega |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| Facturación. | Tiempo a mercado de iniciativa. |
| Beneficios. | Tasa de defectos por entrega. |
| NPS de clientes y empleados. | Índice de uso de características. |
| Facturación por empleado. | Adherencia de nuevas prácticas. |
| Contribución de cada división. | Calidad del desarrollo. |
| Proyectos exitosos. | Cobertura de pruebas. |
| Cuota de mercado. | Complejidad. |

Como pasa con todos los elementos de los que estamos hablando en esta obra, no son asuntos sencillos.

Veréis que, al poner en marcha metodologías ágiles, pretender ver mejoras en las métricas de propietario no es tan evidente. Requeriría un poquito más de conocimiento financiero de lo que parece a primera vista.

Os voy a poner ejemplos en distintos sectores maduros de las complicaciones que podéis encontrar:

En telecomunicaciones los operadores han competido ofreciendo cada vez más servicios por menos dinero: líneas fijas, móviles, fibra óptica, canales de televisión, etc.

La diferenciación es poca hasta en soporte porque en caso de problemas depende de la voluntad de una persona, que puede ser hasta resubcontratada, donde pocas veces los clientes están contentos.

La masa global de clientes es fija y ya sólo hay dos opciones: ofrecer ofertas a los clientes captados u ofrecer otros servicios complementarios por los que el cliente quiera pagar más.

Es bastante posible que el valor de la acción baje y que el margen de beneficio sea decreciente, si no de una operadora de otra: si se inicia un proceso de transformación ágil para mejorar el time to market, reducir costes y probar nuevos productos, ¿creéis que en el corto plazo se puede notar? ¿Cuántas variables más afectan?

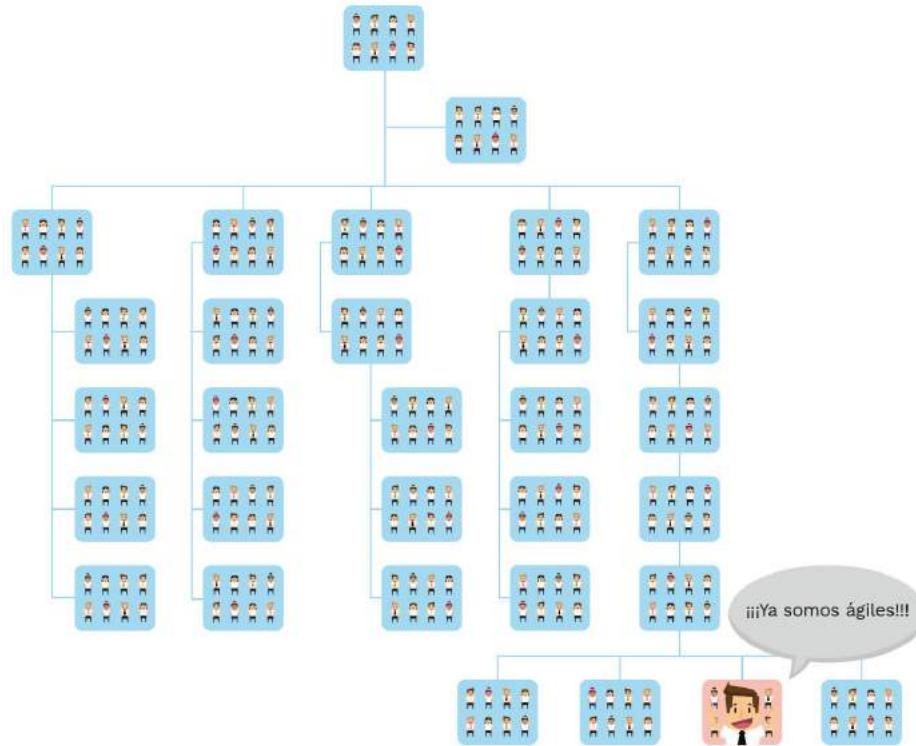
En banca puede pasar algo parecido, en estos días tienen que cerrar miles de oficinas y diversificar mercados para evitar el efecto país.

Tendrán que reducir costes, cobrar por servicios que antes eran gratis e intentar abrir otros servicios y productos, y modernizar canales a los clientes. Esto tendrá un coste muy elevado y requerirá tiempo.

Habrá que mejorar la eficiencia operativa y lanzar muchas iniciativas para ver las que funcionan. Implantar metodologías ágiles no parece mala idea, pero ¿cómo correlacionar el éxito o fracaso con esa implantación?

En startups, ya hemos visto en ejemplo de la isla: puedes hacer las cosas bien pero fallar por muchas causas ajenas a la ejecución: salir pronto, tarde, tener poco oxígeno, que te robe la competencia los empleados o clientes... y mil cosas más.

Correlacionar la implantación de metodologías ágiles con la cuenta de resultados en estos casos me parece francamente difícil, sobre todo porque seguro que sólo se estarán haciendo intentos de mejora en algunas áreas o departamentos.



(Dibujo que representa que en una empresa grande con decenas de divisiones y niveles jerárquicos pueden presumir de ser ágiles cuando sólo una porción muy pequeña está en el camino).

Del mismo modo habréis observado que no he querido entrar en escalado de metodologías ágiles en grandes corporaciones y que simplemente he acotado las acciones a áreas locales.

Desde esta perspectiva, parece bastante más sencillo revisar métricas de entrega. Pongamos un ejemplo de cómo **medir la adherencia a nuevas prácticas técnicas**.

Supongamos que nos acercamos por primera vez a un equipo técnico. Después de una observación y formación básica les podemos preguntar, según ellos, cuáles son sus criterios para trabajar bien en base a las prácticas de las metodologías ágiles.

El equipo no será muy difícil que proponga algunas prácticas (les podemos guiar) que podemos limitar a 10 (da realmente igual las 10 que sean porque más adelante podremos introducir más). Pongamos un ejemplo:

1. Definir un proyecto en base a historias.
2. Que las historias estén escritas por un PO o en su lenguaje.
3. Definir el criterio de ready de una historia.
4. Definir el criterio de done de una historia.
5. Tallar historias.
6. Conseguir que las historias sean pequeñas.
7. Trabajar por parejas en historias.

8. Utilizar TDD en los desarrollos.
9. Realizar coordinaciones diarias eficientes.
10. Realizar retrospectivas para ver puntos de mejora.

Podemos hacer que el equipo, cada semana o Sprint, se evalúe en base a los puntos que ellos mismos han propuesto.

De tal modo que podamos verificar que en el primer Sprint siguen (un ejemplo) 2/10, en el segundo 3/10, en el cuarto 6/10 y que posiblemente en el sexto lleguen a 8 de 10 y que de ahí no pasan.

Si esta misma métrica se va aplicando al resto de los equipos (permitiendo que los responsables lleguen a un consenso de las prácticas mínimas a utilizar) se podrá comprobar con facilidad el avance cuantitativo, al menos en prácticas. Esto genera espacio para la mejora, formación y el acompañamiento técnico.

autentia

Sesión: Kickoff transformación ágil

Participa en el Kickoff de Transformación ágil para conocer cómo es el modelo de colaboración de Autentia: Descubrimiento, Formación, Inmersión, Acompañamiento y Supervisión; y cómo se adapta a las necesidades de la organización. En esta sesión se busca:

- Gestionar expectativas.
- Definir objetivos.
- Identificar los detalles del modelo de trabajo.
- Definir un plan de seguimiento cuantitativo.

| PRÁCTICAS A HOMOGENEIZAR | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Las historias están escritas por un PO o en su lenguaje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Se mantienen los ciclos constantes en todo el proyecto, preferentemente de 2 semanas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Se utilizan paneles visuales product back-log/ históres por sprint/Velocidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las reuniones de planificación tienen preparadas las historias | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las historias se estiman por puntos relativos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Se realizan retrospectivas regularmente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Se gobernan y automatizan las pruebas funcionales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Se diseña/desarrolla con TDD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las reuniones diarias se organizan a su hora y se habla siempre en base a una tasa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Se realizan guías de demostración | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#coaching #negocio #tecnología

(Ficha con modelo de seguimiento cuantitativo de adherencia a prácticas ágiles).

Os voy a decir que las métricas de entrega pueden ser también una trampa. Puedes forzar a que los equipos sigan prácticas preacordadas, incluso algunos clientes desean condicionar hitos de facturación a ello. El problema es confundir el camino y el destino y simplemente quedarte ahí: complicando la operativa diaria sin haberles ayudado a una mejora en la entrega de valor. Si acompañando a un equipo el negocio no funciona mejor, definitivamente nos estamos perdiendo.

Además, no todo siempre es bonito enseñando a trabajar bien a los equipos. Hay empresas en las que incluso se producen disfunciones graves después de haber pasado por ellas supuestos expertos en XP y metodologías ágiles que han acompañado para formar personal interno y promocionando públicamente las

supuestas mejoras en conferencias.

Uno de los nuevos “asuntos” abiertos (no se si llamarlo problema) que dejan algunos expertos en transformación es que los equipos han ganado visibilidad y autoestima y se han venido arriba interiorizando trabajar con una calidad absoluta y paralizando al negocio (incluso negándose a que abran nuevos clientes hasta refactorizar y reconstruir de cero) y encareciendo la operativa hasta límites no razonables para un estado transitorio. En algunos casos, los equipos técnicos chantajejan a la organización con marcharse si no atienden sus peticiones de parar, se niegan a estimar (o incluso tallar) y no aceptan reportar o asistir a las reuniones que ellos consideran desperdicio. Por tanto, os recuerdo que es fácil irse a extremos y que cada uno combre el mensaje que más le interesa.

Hemos dicho que hay tres dominios: negocio, transformación y técnico. Tendremos que tener cuidado de medir las tres dimensiones para no perdernos.

¿Qué métricas se nos pueden ocurrir para el dominio de negocio obviando el retorno de inversión (ROI) o EBITDA, precio de la acción, etc. que ya nos gustaría?

- Cantidad de horas/personas dedicadas a tareas front-office respecto a back-office.
- Número de proyectos abandonados de modo temprano.
- Reducción del coste medio de proyecto.
- Tiempo a mercado de iniciativas desde su aprobación.
- Número de caídas de los sistemas de generación de negocio.
- Número de vueltas atrás de instalaciones.
- Número de instalaciones en producción al mes por funcionalidad.
- Número de instalaciones en producción al mes por correcciones.
- Nivel de satisfacción del cliente.
- Proyectos continuistas respectos a innovadores.

¿Y desde la perspectiva de transformación?, ¿podríamos proponer algo similar? Con un poco de imaginación se puede hacer sin problemas. Aunque una advertencia, dime cómo mides un sistema y te diré cómo lo prostituyes.

Oleadas caóticas

Ya casi para terminar, os invito a la reflexión sobre la complejidad subyacente de todo esto. También os invito a no ser oportunistas con los que llegaron antes en las transformaciones.

Diría que las implantaciones de metodologías ágiles en organizaciones van por **oleadas caóticas**. ¡Es que hay que formar, ayudar al cambio y sincronizar mucha gente!

Os pongo un posible recorrido hipotético, no para que sirva de modelo (todo lo contrario), simplemente para que si os veis identificados entendáis que no sois los únicos y que posiblemente haya que seguir intentándolo. En la mejora continua está el secreto:

- **Ola 1** — Alguien que ya conoce modelos ágiles de empresas anteriores o que se ha interesado recientemente propone afrontar un proyecto ágilmente: convence a su jefe. Se implantan localmente en un proyecto algunas prácticas ágiles técnicas y, posteriormente, trata de extender también muy localmente a su área de negocio afectada en la organización. Las resistencias son múltiples y se hace un gran esfuerzo por empotrar nuevos modelos en los procesos internos burocráticos. No te dejan pegar *post-its* en las paredes. Los primeros coach ágiles se frustran y queman porque la organización no está preparada y ofrece mucha resistencia. Los primeros en ponerlo en marcha en la propia empresa, llegando a convencerse y enamorarse, también se queman y algunos se cambian de organización a otras donde ya lo estén haciendo un poco mejor, al ser perfiles muy demandados. Deja un poso de éxito local que no es poco.
- **Ola 2** — Con los pocos que quedan convencidos, los cambios en la dirección (por ejemplo: incorporación de responsable de transformación digital) y la presión de mercado se arranca otra oleada. La organización se vuelve loca y se crea desconcierto al tratar de aplicarlo de golpe en muchas áreas. Se cambian los nombres de responsables técnicos y jefes de proyecto por Scrum Master y los típicos analistas o directores de proyecto por Product Owners sin tener capacidad real de decidir ni definir los productos. Muchos se ven afectados, sin saber cuál es su nuevo lugar, sin formación adecuada y sin tener claros los beneficios personales para ellos. A puestos existentes se les añade la palabra ágiles. Algunos nuevos perfiles entran en la organización preparados en modelos ágiles y ayudan con la expansión, otros muy reacios al cambio salen. Se centran más las implantaciones de metodologías ágiles en cambiar las herramientas y procesos. No se elimina el miedo a fracasar y se obsesionan las organizaciones con las métricas. En algunos departamentos se empieza a trabajar mejor que en otros y ya se van viendo paneles kanban por la paredes y Trello's en los proyectos. Los coach ágiles internos tienen poca capacidad de actuar en los niveles altos de la empresa, pero van aprendiendo rápido de los externos. Hay un agilismo estético pero no muy real porque se ponen en marcha prácticas sin fomentar los valores importantes.
- **Ola 3** — Una consultora estratégica propone copiar un modelo de escalado de moda tipo SAFe o Spotify que afecte a toda la organización más estructuralmente, ahora sí, convenciendo a la dirección general. Se empiezan a tener más recursos para definición de producto, Scrum Masters y coach ágil, pero sigue habiendo una separación muy drástica entre áreas de negocio y áreas técnicas. Se comienza a entender que el secreto está en hacer menos cosas y sacarlas antes. Se definen portfolios de proyecto y productos mínimos viables pero se sigue forzando a que las áreas técnicas cumplan planes como

leyes, como siempre. No se entiende que la velocidad es una consecuencia, no un objetivo. Ágil se convierte en una herramienta más para apretar a los ejecutores. Desde negocio no se valora el coste de la calidad técnica ni se cambia el modelo de compras y de contratación con proveedores. Las grandes consultoras que venden por un lado agilismo, por otro tienen a cientos de personas sin formar en estos modelos haciendo los proyectos como siempre. Se mejora la comunicación entre las áreas de negocio y se empieza a priorizar mejor el trabajo. En tecnología se aprecia ahora el valor de los equipos estables y motivados preocupados por la calidad y entrega continua. La cultura comienza a consolidarse y se empieza a sufrir la falta de personal cualificado.

- **Ola 4** — Se trata de romper las barreras entre negocio y áreas técnicas y se comienzan a crear estructuras verticales donde negocio y tecnología se conviertan en una misma área con responsabilidad vertical completa. Los modelos de referencia idealizados se empiezan a adaptar a un contexto más real y se dejan algo de lado metodologías clásicas. Se arrastra mucho legacy y es necesario coordinar a mucha gente para hacer entregas integradas por lo que destaca dónde no se es demasiado ágil. Los reinos de taifas empiezan a abrirse al mundo. Se construyen mapas de dependencias y se mejora en velocidad de puesta en producción. Se sufre la rotación de personal que se ha formado y es atractivo para el mercado y se hace necesario atraer y retener talento saliendo a eventos y conferencias. Se verifica que la verticalidad tampoco es la panacea y se requieren estructuras horizontales orientadas a la entrega integrada y desbloquear atascos o dependencias. Se empieza a sufrir gravemente por la baja calidad y deuda técnica: se entrega más deprisa pero cosas que no funcionan, aunque ya se sabe cómo se quiere trabajar.
- **Ola 5** — Después de varias oleadas se da cuenta alguien que más que escalar el agilismo en la empresa hipertrofiada se puede tratar de desescalar la organización y crear una división o marca que ya empiece bien, con la gente más afín al nuevo modelo en plantilla y con proveedores más experimentados, y se pretende que esta nueva organización se coma a la empresa existente a partir de explotar un nicho concreto de clientes. Puede que esto no le encante a la parte de la organización legacy, que les dejan fuera, que también están tratando de cambiar, pero costando más, por lo que hay envidias e intentos de boicot encubiertos y, cuando se queda sin oxígeno la nueva iniciativa (presupuesto o falta de crecimiento exponencial), se trata de reintegrar la nueva unidad en la organización con la frustración de todos los que vinieron a trabajar en una empresa no burocrática y politizada. Por suerte, ya hay un ejemplo de cultura y calidad que copiar. En áreas no técnicas como recursos humanos o compras ya son algo más permeables a modelos ágiles y permiten a toda la organización que haya más juego.
- **Ola n**— Bueno, aquí lo dejo. Porque la gracia es ver que en cada ola se resuelven unos problemas y saltan a la vista otros. Además, hay pasos atrás provocados por rotaciones, fusiones, compras, cambio de directiva, etc.

Algo que creo que queda bastante feo, por tanto, es la crítica al equipo que estuvo en una oleada anterior porque nunca sabes las condiciones que tuvo que abordar. Presumir que fue un mal profesional es mucho presumir.

Capítulo 8: Epílogo.

Consideraciones finales

Después de esta cantidad de páginas espero que hayas llegado a la conclusión de que simplificar problemas complejos es un poco absurdo.

Las metodologías ágiles aportan un conjunto amplio de conceptos interesantes que pueden hacer que personas, equipos, departamentos, divisiones y empresas mejoren.

Como es de suponer, no aplicamos el sentido común tanto como podríamos pensar y nos deberíamos hacer algunas preguntas.

- ¿El objetivo de una empresa debe ser implantar un agilismo de libro o aprovechar lo que considere conveniente para mejorar sus resultados a corto, medio y largo plazo?
- ¿Es tan fácil saber lo que es ser ágil?
- ¿Si no hago absolutamente todo lo que dicen las metodologías ágiles significa que soy un fraude o no soy la empresa ágil de la que quiero presumir?
- ¿Usamos el concepto de coach ágil adecuadamente?
- ¿Una persona puede albergar todas las capacidades y conocimientos que una organización requiere para realizar cambios hacia una orientación ágil?

Tenemos la tendencia a pensar que el que no se va a un extremo es un fraude. Os voy a poner un ejemplo:

Imagínate que quieres contribuir con que el planeta sea un poco más sostenible. Un español emite en torno a 5 toneladas métricas de CO₂. Puedes irte a vivir a la montaña y reducirla de 5 a 1 tonelada, tratando de llevar una vida de retiro. Ahora bien, si tienes cierta relevancia imagina que convences a 1.000 personas que hagan pequeños cambios en su vida para que reduzcan sus emisiones un 5%. En ese caso el impacto de la primera acción es de 4 toneladas y en el segundo es de 50 toneladas. Aparte de recordarte que está en las manos de todos mejorar el mundo con pequeños gestos, también te invito a una reflexión: imagina que ahora ves conducir un viejo coche diésel a esa persona que te ha animado a bajar un poco la huella de carbono ¿qué tentaciones tendría la gente de acusarle de hipócrita?, ¿de verdad es necesario ser un santo para predicar ser un poco mejor? No creo que sea necesario.

Con las metodologías ágiles creo que pasa lo mismo, nos vamos a los extremos. Parece que tiene que ser todo o nada cuando hay un universo intermedio muy rico.

Para terminar simplemente quiero invitarte a darme feedback sobre este libro. Si alguna cosa te ha invitado a reflexionar me daré por contento. Si quieres cuestionarme cualquier idea estaré encantado de escucharte.

Recursos útiles recomendados

Cuando asisto a conferencias, muchas veces veo conceptos que, si bien no son novedosos, me inspiran en ese momento otros pensamientos. A eso yo lo llamo «revisitar conocimiento». Preparando este libro he revisitado muchas otras obras y siempre sacas algo adicional.

Como complemento fundamental a esta obra os invito a que vayáis a las fuentes introductorias, como pueden ser:

| | | |
|---|--|---|
| 1 | La guía de Scrum | https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-es.pdf |
| 2 | La guía de Kanban Esencial Condensado | https://leankanban.com/guide/essential-kanban-condensed-spanish/ |
| 3 | Developing an Internal Agile Coaching Capability | https://www.agilecoachinginstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Developing-an-Internal-Agile-Coaching-Capability.pdf |
| 4 | Guía de Evidence Based Management de Scrum.org | https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2019-05/EBM_Guide%20January_2019.pdf |
| 5 | La guía de NEXUS | https://www.scrum.org/resources/nexus-guide |
| 6 | Prácticas de Management 3.0 | https://management30.com/practice/ |

En la obra veréis también fichas resumen desarrolladas por Autentia o conjuntamente con Thinking With You que podéis encontrar con mayor calidad en <https://www.autentia.com/recursos>. Hay muchas más que las mostradas en este libro que os invito a conocer.

Os sugiero dedicar tiempo a consumir contenidos a través de [podcast](#) y en formato audiolibros ya disponibles, que son una alternativa a leer libros, más rápida, cómoda y sencilla, que además te permite hacer otras actividades en paralelo, como practicar deporte, hacer arreglos, pintar o limpiar. En el siguiente enlace podéis acceder a decenas de charlas valiosas para escuchar de la comunidad ágil, recabadas durante años.

The screenshot shows the Ivoox website interface for the "Conferencia Agile Spain 2019" podcast. At the top, there's a navigation bar with links for "INICIO", "EXPLORAR", "BUSCAR", "DESCARGAR APP", "SUBIR", "ENTRA", "REGISTRATE", and language selection ("ES"). Below the header, a banner features a photo of a sign that reads "ALAU DE CONGRESSOS DE CATALUNYA" and "cas19 Agile for all". The main title "Conferencia Agile Spain 2019" is displayed prominently. Below the title, it says "Por Autentia | En Autentia | 78 | 36188 | ★★★". There are buttons for "Suscribirse", "Comunidad", "Compartir", "RSS", and "Colaborar". Below this, there are three episode cards:

- Episodio en Conferencia Agile Spain 2019**
Rekaizen, the squad - Agilismo de los pobres - Riccardo Toto
47:19 | Internet y tecnología | 0 likes, 0 comments, 1 mes ago | REPRODUCIR
- Episodio en Conferencia Agile Spain 2019**
Cómo medir e influenciar a las organizaciones - Rubén Yavé y Juan Piaggio
41:43 | Internet y tecnología | 0 likes, 0 comments, 1 mes ago | REPRODUCIR
- Episodio en Conferencia Agile Spain 2019**
Agile as a basecamp for exponential growth - Ángel Garrido y Santiago Martínez
39:13 | Internet y tecnología | 0 likes, 0 comments, 1 mes ago | REPRODUCIR

(Captura de Ivoox de la Conferencia Agile Spain
https://www.ivoox.com/podcast-conferencia-agile-spain-2019_sq_f1842646_1.html)

Bibliografía

- Adkins, Lyssa. *Coaching ágil Teams: a Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition*. Addison-Wesley, 2010.
- Ambler, Scott, and Mark Lines. *Disciplined ágil Delivery a Practitioner's Guide to ágil Software Delivery in the Enterprise*. IBM Press, 2012.
- Anderson, David J., and Andy Carmichael. *Essential Kanban Condensed*. Lean Kanban University Press, 2016.
- Anderson, David J. *Kanban: Successful Evolutionary Change in Your Technology Business*. Blue Hole Press, 2010.
- Cohn, Mike. *User Stories Applied for ágil Software Development*. Addison-Wesley, 2015.
- Denning, Stephen. *The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century*. Jossey-Bass, 2010.
- Larman, Craig, and Bas Vodde. *Scaling Lean & ágil Development: Thinking and Organizational Tools for Large-Scale Scrum*. Addison-Wesley, 2009.
- Leffingwell, Dean, and Donald G. Reinertsen. *ágil Software Requirements: Lean Requirements Practices for Teams, Programs, and the Enterprise*. Addison-Wesley, 2012.
- Poppendieck, Mary, and Tom Poppendieck. *Lean Software Development: an ágil Toolkit*. Addison-Wesley, 2013.
- Puig, Mario Alonso. *¡Tómate Un Respiro!, Mindfulness: El Arte De Mantener La Calma En Medio De La Tempestad*. Espasa Libros S. L. U., 2017.
- Rasmusson, Jonathan, and Susannah Davidson Pfalzer. *The agile Samurai: How Agile Masters Deliver Great Software*. The Pragmatic Bookshelf, 2012.
- Rosenberg, Marshall B. *Comunicación No Violenta: Un Lenguaje De Vida*. Acanto, 2016.

- Sutherland, Jeffrey Victor. Scrum the Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Random House Business, 2015.
- Taleb, Nassim, et al. Antifrágil: Las Cosas Que Se Benefician Del Desorden. Paidós, 2016.

+130 fichas sobre conceptos ágiles

Descárgalas gratis aquí



#KnowledgePills

autentia