

Capítulo seis

Planea realidades, no fantasías

«**J**eff, tenemos un problema».

Así comienzan muchas de mis conversaciones telefónicas. Cuando se siente acorralada, la gente toma el teléfono para llamarme. Esta vez era Mark Landy, jefe de arquitectura de *software* en Medco. Muchos estadounidenses que surten sus recetas médicas por correo tratan con esta empresa. Cuando recibí esa llamada, Medco era una compañía de *Fortune 100* con ingresos por treinta y ocho mil millones de dólares, la farmacéutica más grande de Estados Unidos, con decenas de miles de empleados, a quienes la dirección acababa de poner al borde del precipicio.

Recibí dicha llamada en diciembre de 2006. En julio de ese mismo año, el presidente de Medco, Kenny Klepper, había anunciado a Wall Street su más reciente idea. Mark Landy la describió así: «Queremos convencer a cada vez más personas de optar por recibir sus recetas por correo. Pero algunas barreras nos lo impiden», como la impresión de inconveniencia. Pero, me dijo Landy, había formas de salvar esas barreras. «Cuando vas a una farmacia tu experiencia es muy poco clínica. Entregas tu receta, firmas un documento que dice que no quieres consultar al farmacéutico y te vas. Nosotros podemos mejorar esa experiencia».

Una de las cosas que querían hacer era poner a contestar teléfonos a farmacéuticos que no sólo conocieran las medicinas referidas, sino también todas las recetas a un paciente específico. Esto era particularmente importante si el paciente padecía una afección crónica como diabetes o enfermedades cardíacas, justo el caso de ochenta por ciento de las personas bajo tratamiento médico regular. Y la mayoría de estas personas —sobre todo si son de edad avanzada— toman seis o más medicinas al mismo tiempo, algo que sus médicos —especialistas de diferentes campos de la salud— no siempre saben.

«Los médicos no [siempre] comparten información entre sí. Pero como nosotros somos la farmacia, sabemos más que ellos y en tiempo real, [aun] antes que el seguro médico», me dijo Landy.

Ésta era entonces la idea de Klepper: «Pongamos farmacias especializadas en cinco puntos del país: la farmacia de lo cardíaco, lo diabético, lo asmático, etcétera, y capacitemos a farmacéuticos asignados a esos sitios para que conozcan las interacciones entre medicamentos, efectos secundarios, etcétera. Como estos farmacéuticos tendrán una visión completa de la condición del paciente, podrán informar a los médicos de posibles contraindicaciones. Es probable que un diabético tenga sobrepeso y problemas hepáticos. Así, metabolizará sus medicinas de otra manera. Si un médico nuevo le receta algo para la presión, el farmacéutico de Medco podría llamarlo para recomendar una revisión hepática del paciente y un probable ajuste de su dosis».

La meta era atraer nuevos clientes a Medco, que atendía sobre todo a empresas y seguros médicos. Gracias a esas nuevas farmacias, o Centros de Recursos Terapéuticos, los clientes ahorrarían dinero, no necesariamente reduciendo el costo de sus recetas, sino sus costos médicos generales, que aumentan cuando no se toman medicamentos en forma apropiada o éstos no interactúan bien entre sí, al menos en una persona en particular. Más todavía, Medco *garantizaría* esos ahorros. Si un cliente no ahorra la cantidad proyectada por la compañía, ésta aportaría la diferencia.

Para decirlo suavemente, a Wall Street *le gustó* la idea. Muy buena, ¿no? Ahorrar dinero y ofrecer mejor atención a la salud. Más clientes, más ventas. Beneficio mutuo. Sólo que había un pequeño problema. Aunque Klepper había consultado a sus gerentes para confirmar que la idea era técnicamente posible, no había obtenido detalles sobre cuánto *tardaría* la implementación del plan. La gente que lo haría realidad se enteró de él luego de que el presidente de la compañía prometiera a Wall Street que, a como diera lugar, el nuevo sistema estaría en operación el 7 de julio de 2007.

Cumplir esa fecha era de suma importancia para Medco, porque aunque había sido la primera empresa en ofrecer farmacias automatizadas de pedidos por correo, no era en absoluto la única y sus competidores estaban muy ansiosos. Por desgracia, Medco tenía que superar muchos obstáculos. Por ejemplo, gran parte del *software* del que dependía para dirigir sus robots era muy anticuado. En las cinco enormes plantas de Medco, ocupadas por cuatro mil farmacéuticos que procesaban recetas, los robots se hacían cargo de recoger píldoras mientras otros las envasaban y mandaban por correo, y todos

estos sistemas tenían que entenderse entre sí con una precisión total, pues de lo contrario alguien podía morir.

La idea era que el ambicioso plan de Klepper permitiera a Medco poner al día sus añejos sistemas y mantenerse un paso adelante de sus competidores. Pero la compañía tardaría seis meses en saber que no podría ejecutar a tiempo ese plan. Sus cálculos indicaban que, en el mejor de los casos, tendría listo el sistema al menos un año después de lo previsto, tal vez más. Fue entonces cuando me llamaron.

Por qué tardaron *seis meses* en saber que no podrían terminar a tiempo es algo que merece consideración. No fue porque no hayan sido listos o no dispusieran de los equipos indicados o la tecnología correcta. Tampoco porque no trabajaran con ahínco o no fueran competitivos. Medco no habría podido ser la compañía más grande de su sector si hubiera padecido esas deficiencias.

Fue porque cometió un error básico. Creyó que podía planearlo todo. Dedicó meses de esfuerzo a hacer detallados planes que parecían convincentes, se tradujeron en bonitas gráficas e incluían pasos muy precisos que por lo general describían una ficción, no la realidad.

Como ya dije, el acto mismo de planear es tan seductor, tan atractivo que la planeación termina siendo más importante que el plan y éste más importante que la realidad. Jamás olvides que el mapa *no* es el terreno.

Cuando un equipo se reúne para planear un proyecto suele haber electricidad en la sala: una sensación de posibilidad, de mundos nuevos por descubrir y nuevas ideas con que experimentar. Ésta es ciertamente una de las sensaciones más intensas en la vida.

Pero entonces llega el momento en que la inspiración se vuelve cálculo y parte de esa energía se disipa. La gente comienza a ponderar: «¿Cómo podemos llegar del punto A al punto B? ¿Y cuánto tiempo implicará hacerlo?».

Lamentablemente, esta fase de cálculo puede ser un proceso de entra basura/sale basura. Los involucrados pueden ser muy inteligentes, pero rara vez *se dan cuenta* de que lo que incluyen en sus gráficas suelen ser meras ilusiones.

Cuando Mark me terminó de explicar la situación de Medco repuse: «¡Vaya que tienen un problema!». Luego de una pausa, añadí: «Pero apostado que podemos resolverlo».

Justo antes de Navidad volé a Nueva Jersey para pasar un día en la empresa a fin de determinar el alcance del problema. No era trivial. Había

alteros de hojas en las que se esbozaban requerimientos, requisitos legales, todo tipo de informes, fases-puertas y aseguramiento de la calidad. En alguna parte yacía oculto lo que en verdad había que hacer, pero nadie tenía un plan de cómo *llevarlo a cabo*.

Tras reunirme con el personal clave, llamé a Brent Barton, instructor de Scrum con quien ya había trabajado en otros proyectos. «Brent», le dije, «te necesito y a quien puedas conseguir para principios de enero. Tenemos una misión justo a nuestra medida».

Más tarde Barton describiría la Medco que halló al llegar como una compañía «estancada». Había tantos intereses y personas en pugna que no se hacía nada. El primer día nos reunimos con siete grupos, cada uno de ellos a cargo de una parte del proyecto, y ninguno mostró interés en probar algo nuevo. Sin embargo, dice Barton ahora, «podíamos darnos el lujo de decir: “¡Al diablo!”. Como consultor puedes usar el miedo como aliado. Cuando topábamos con alguna resistencia, simplemente decíamos: “Está bien; sigan haciendo las cosas a su manera, dejen todo como está y entreguen tarde”. Pero ellos replicaban: “No, no está bien”».

Lo primero que hicimos fue reunir a todos los actores clave, a toda la gente que estaría a cargo del trabajo en una sala de juntas. Barton les había pedido imprimir todos los documentos que describieran las actividades del proyecto. No queríamos correos electrónicos, sino documentos en papel.

Confluimos en una sala grande, de quince metros por lado y sin ventanas, como misteriosamente parecen ser siempre este tipo de salas. En medio había una mesa en la que amontonamos todos los documentos que la gente llevó. La pila era de al menos sesenta centímetros de alto.

«¿Cuántos de ustedes han *leído* esto?», pregunté.

Silencio.

«Usted firmó este documento», dije a uno de los gerentes. «Tiene su firma. ¿No lo leyó?».

Incómodo silencio otra vez.

Yo no quería cebarme en él, pero es un hecho que, en un proyecto tras otro, la gente corta y pega texto en documentos, pero nadie lee esos miles de páginas. No puede. Ése es el asunto: la gente ha establecido un sistema que la obliga a aceptar una fantasía.

Barton y yo sacamos tijeras, cinta adhesiva, barras de pegamento y papeletas adhesivas. Todo lo que debes saber para *hacer esto* lo aprendiste en el jardín de niños.

«Esto es lo que haremos», dijo Barton, «revisaremos estas pilas de papel, recortaremos todo lo que debe hacerse para ejecutar el proyecto y lo pegaremos en la pared».

Un par de horas más tarde, cientos y cientos de papeletas cubrían las tres paredes de la sala. En la mesa había quedado más de cincuenta por ciento de aquella torre de sesenta centímetros. Duplicación, plantillas, boletines. Total y absoluto desperdicio.

Dije entonces a los equipos: «Ahora debemos calcular cuánto trabajo implicará cada una de estas papeletas». No cuánto tiempo, sino cuánto *trabajo*.

Más adelante detallaré las mejores maneras de hacer esto, ya que los seres humanos somos pésimos para calcular cargas de trabajo. En ese momento enseñé a los equipos un método rápido y desaliñado, la mejor de las malas maneras de hacerlo y ellos lo siguieron.

Un buen rato después, en la pared estaba todo lo que debían hacer para llevar a cabo el proyecto, dividido en tareas manejables. Y habían calculado cuánto esfuerzo implicaría cada una. Estaban emocionados. Una ilegible pila de papel se había convertido en labores comprensibles. Como reza el viejo refrán: «¿Cómo puedes comerte un elefante? Una mordida tras otra».

Un aspecto clave que hicimos con cada papeleta fue escribir no sólo la actividad por realizar, sino también cómo sabríamos que estaba terminada. Así incorporamos todos los requisitos de la FDA (Food and Drug Administration, Dirección de Alimentos y Medicinas), el aseguramiento de la calidad y los reportes de procesos que los equipos debían cumplir. Simplemente establecimos que, para completar una tarea específica, tenían que alcanzarse tales o cuales metas. Incorporamos esto al proyecto en el nivel de las tareas, a fin de no esperar a que todo estuviera terminado para descubrir que no habíamos cumplido un reglamento federal o una medida interna de calidad. De esta manera, todos los miembros del equipo, no sólo el personal de requisitos, tenían que satisfacer tal nivel de calidad antes de pasar a la tarea siguiente. Así se elimina en un proyecto una increíble cantidad de retrabajo. Llamo a una norma por ser cumplida «Definición de terminado». Todos saben si algo se acabó o no; hay normas claras que cualquier tarea debe satisfacer.

Al ver tantas papeletas en la pared todos tuvieron una sensación de logro. Por fin sabían qué tenían que hacer.

«Bueno», dijo Barton, «¿qué deberíamos hacer primero?».

Hablaron unas cinco personas.

«¿Y después?».

Otras cinco con ideas diferentes.

«¿Y luego?».

Se trataba de que hicieran algo que a veces nadie quiere hacer: *enumerar el trabajo en orden de prioridad*. La gente suele decir que todo es importante. Pero lo que Barton preguntó fue: «¿Qué es más valioso para el proyecto? Hagamos eso primero».

Al final teníamos seis filas de papeletas en las paredes, cada una de diferente color en representación de un equipo distinto. Las listas cubrían las tres paredes de la sala. Supe entonces que al fin podríamos empezar.

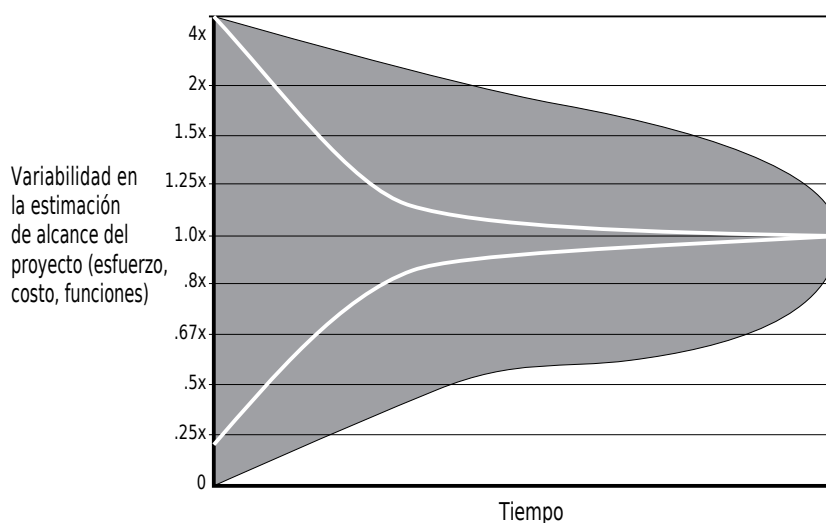
Planeación de una boda

Parecerá demasiado simplista, pero permíteme ilustrar los pasos de este proceso sirviéndome de un ejemplo de menor escala: una boda. Una boda formal es un proyecto con muchas actividades por cumplir en una fecha particular; y como sabes —o sabrás, si decides hacerlo—, si ya estás casado todo saldrá mal y absorberá cuatro veces más el esfuerzo que previste.

Claro, también puede ser al revés: algo que pensaste que llevaría horas podría despacharse en quince minutos. La pregunta acuciante es: ¿por qué somos tan malos para calcular cuánto tiempo consumirá algo?

¡Y vaya que somos malos! Volveremos a esa boda más adelante, antes déjame presentarte una gráfica con uno de los mejores nombres en la historia de los diagramas, el «Cono de incertidumbre».

EL CONO DE INCERTIDUMBRE



Esta gráfica indica que las estimaciones iniciales del trabajo pueden ir de cuatrocientos por ciento más de lo previsto a setenta y cinco por ciento menos, un rango de error de ocho veces. Conforme el proyecto avanza y más cosas se resuelven, las estimaciones se ajustan cada vez más a los hechos, hasta desaparecer y dejar únicamente la realidad.

Regresemos a Medco. Dedicó meses a planear sus esfuerzos: cómo sería el producto, cuánto tiempo absorbería. Pero aun después de todo es probable que, como demuestran las investigaciones, haya errado en hasta un factor de cuatro en cualquier dirección. Por eso soy de la opinión de que la planeación tipo cascada es una manera absurda de hacer las cosas.

«Está bien, Sutherland», puedo oírte decir, «somos muy malos para estimar, pero tengo que hacer *algo*, ¿de acuerdo? Debo tener un plan». Tienes razón. Pero la clave es ir afinando el plan *a lo largo* del proyecto, no dejarlo terminado desde el principio. Planea en detalle apenas lo suficiente para cumplir el próximo incremento de valor y calcula el resto del proyecto en líneas generales. En Scrum, al final de cada repetición tienes algo valioso que puedes ver, tocar y mostrar a los clientes. Puedes preguntar a estos últimos: «¿Es esto lo que quieren? ¿Resuelve al menos una parte de su problema? ¿Vamos en la dirección correcta?». Si la respuesta es no, cambia tu plan.

¿Cómo?

Volvamos a la boda. Lo primero por hacer es elaborar una lista de todo lo que compone una boda exitosa. Podría ser ésta:

- Novia y novio
- Flores
- Invitaciones
- Iglesia
- Salón para la recepción
- Comida
- Oficiante
- Vestido
- Anillos de bodas
- Música (DJ o en vivo)

Lo siguiente es ordenar por prioridad esos elementos, lo cual depende de cada quien. Cada novia y novio ven el mundo a su manera. Pero el otro día pregunté a mi amigo Alex cómo había ordenado su lista y hela aquí:

- Novia y novio
- Oficiante

- Anillos de bodas
- Salón para la recepción
- Invitaciones
- Comida
- Música
- Vestido
- Flores
- Iglesia

El objetivo de este ejercicio es determinar cuáles son las cosas más importantes y ocuparse primero de ellas. Para Alex, la comida y la música tenían mayor relevancia que casarse en una iglesia o las flores. Es esencial disponer de estos datos, porque si de repente comienzas a chocar con la fecha o con restricciones de costos sabes dónde empezar a cortar: al final de la lista. Abundaré en este tema en el capítulo 8.

En Medco, la lista cubría las tres paredes de una inmensa sala de juntas y constaba de cientos de tareas a cargo de seis equipos. Pero el concepto era el mismo: organiza por valor, cualquiera que éste sea: valor comercial en el caso de Medco, valor de la felicidad de la novia en el de una boda.

El tamaño importa, pero sólo relativamente

Una vez en poder de tu lista de actividades ordenada por prioridad debes saber cuánto esfuerzo, tiempo y dinero implicará el proyecto. Como ya señalé, los seres humanos somos pésimos para esto, pero buenos para la evaluación *relativa*, consistente en comparar un tamaño con otro. Piensa, por ejemplo, en cómo distinguir entre camisetas chicas, medianas y grandes.

Mi ejemplo favorito de evaluación relativa es el de «Puntos perros». Hace unos años, mi amigo Mike Cohn, una de las principales figuras del pensamiento Agile, tuvo que vérselas, como yo, con qué hacer para que sus proyectos estuvieran listos a tiempo y dentro del presupuesto, y cómo calcularlos. Amante de los perros, pese a lo cual su esposa le prohibía tener un solo can, dio en preguntar a sus equipos a qué «perro» correspondía por su tamaño cada parte de un proyecto. Enumeraba muchas razas, como éstas:

- Labrador
- Terrier
- Gran danés

- Poodle
- Salchicha
- Pastor alemán
- Setter irlandés
- Bulldog

Y luego preguntaba: «¿Este problema es un salchicha o un gran danés? Si es un salchicha, este otro debe ser un labrador, ¿no?». Los equipos revisaban así todas las funciones por desarrollar y evaluaban de qué tipo de perro se trataba. Mike decía entonces: «Demos a cada raza un valor numérico, para que sea más fácil. Asignemos al salchicha el uno y al gran danés el trece. Por tanto, el labrador será el cinco y el bulldog el tres»^[31].

Tú podrías hacer lo mismo con la lista de pendientes que acabamos de elaborar para una boda. Hallar un buen salón implicará un poco de investigación, informarse de precios, visitar lugares. Es algo complicado, así que considerémoslo un problema tamaño pastor alemán, un cinco. ¿Novia y novio? Sencillo: los dos tienen que presentarse. Esto es un salchicha, un uno, porque para hacerlo bastará una llamada telefónica. Las invitaciones, en cambio, son muy complicadas. Hay que hacer la lista de los invitados de los novios, conseguir las de sus madres, elegir el papel e imprimir y rotular las invitaciones. Es mucho trabajo, un gran danés, trece. O quizá dos gran danés. Si es muy grande, tal vez debas dividirlo en piezas manejables, como conseguir los nombres de los invitados por una parte y tratar con el impresor por la otra. Cada uno de estos proyectos es de tamaño bulldog, ¿no?, un tres. La rotulación sería un pastor alemán, cinco, y así sucesivamente.

Esto es evaluación relativa, comparar tareas entre sí. No todos usamos perros para hacerlo, pero quizá notaste un patrón en los números que yo asigné: 1, 3, 5, 8, 13. Cada número de esta serie es la suma de los dos anteriores. Este patrón se conoce como *serie de Fibonacci* y hay una razón de que la utilicemos: está presente en todo.

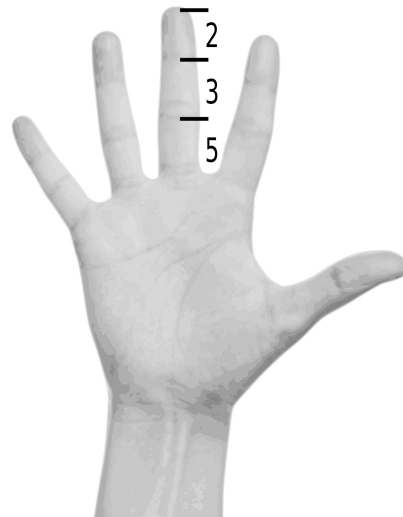
Tal serie reproduce la forma en que está dispuesta la naturaleza, sea en la concha de un molusco, las ramas de un árbol, las protuberancias de una piña o los pétalos de un cono de pino. Aparece en la coliflor y en las circunvoluciones del cerebro humano. Es igual así examines el rizo de una hoja de helecho o la forma de una galaxia. Es uno de esos fenómenos que, al pensar en ellos, resultan sumamente extraños.

Este fenómeno tiene un nombre: sección o proporción áurea. Los humanos la hemos incorporado en edificios y en el arte, del Partenón de Atenas a la Gran Mezquita de Kairuán, Túnez. La hemos usado para decidir la

forma y el tamaño de las páginas de un libro y las proporciones de los naipes. Estamos programados para gustar de las proporciones. Para los propósitos de este libro, baste saber que nuestra especie comprende profundamente las proporciones de la serie de Fibonacci. Las llevamos en los huesos.

Serie de Fibonacci: Por todas partes

- La serie de Fibonacci es un patrón en el que el número siguiente de la serie es la suma de los dos anteriores, por ejemplo: 0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55...
- Ubicua en los sistemas naturales, así que los seres humanos tenemos milenios de experiencia con ella.



Los números de la serie de Fibonacci están lo bastante separados entre sí para advertir fácilmente su diferencia. Es fácil optar por un extremo u otro. Si alguien asigna a algo un cinco y otro un ocho, vemos intuitivamente la diferencia. ¿Pero entre un cinco y un seis? Esto es muy sutil, más de lo que nuestro cerebro puede registrar.

En la medicina es bien sabido que para que un paciente pueda reportar una mejora en un síntoma debe ser de más de sesenta y cinco por ciento. Nuestra mente no funciona en incrementos leves. Percibimos mejor los saltos de un estado a otro y no saltos tenues, sino marcados.

Usar la serie de Fibonacci para calcular el tamaño de tareas permite hacer estimaciones que no sean cien por ciento exactas. Nada es precisamente un cinco, ocho o trece, pero emplear estos números nos brinda la posibilidad de

recoger opiniones sobre el tamaño de una tarea usando el mismo rasero y, por tanto, de formar un consenso.

Calcular grupalmente de esta manera nos ofrece una estimación más precisa que la que podríamos obtener en forma individual.

El oráculo de Delfos

Ahora ya sabemos que somos buenos para comparar cosas y cuál es la mejor proporción por utilizar en esa tarea. Pero ¿cómo realizarla? Una lista de actividades en orden de prioridad es muy útil, pero ¿cómo saber qué historia representa un 5 y cuál un 8; cuál un goldie y cuál un schnauzer? Y aun si alguien tiene una buena idea, ¿cómo confirmar que sus estimaciones concuerdan con las de los demás? ¿Qué tal si no ha tomado en cuenta algunos factores clave?

No es de sorprender que éste no sea un problema nuevo. La gente se las ha visto con él desde hace décadas. Un inconveniente es que miembros diferentes de un equipo saben cosas diferentes, pero otro se conoce como el «efecto tren». Sin duda has estado en reuniones en las que éste ocurre. Alguien propone una buena idea y todos hablan de ella. Y aun si al principio la rechazas, terminas por aceptarla porque el grupo lo hace. Todos aprueban un curso por seguir porque en ese momento parece muy buena idea, pero luego resulta ser un completo fracaso. Y cuando sondeas a la gente sobre esa decisión, suele suceder que todos tenían sus reservas, pero que no las expresaron porque vieron que los demás estaban muy entusiasmados. La gente supone que si los demás aceptan algo sus dudas son absurdas o están mal informadas y no quiere parecer tonta frente al grupo. El pensamiento grupal no es una falla individual, sino humana.

En la bibliografía especializada este efecto se ha explicado como «cascada informativa». Tal como afirman Sushil Bikhchandani, David Hirshleifer e Ivo Welch, autores del artículo «A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Informational Cascades» (Una teoría de la moda, la costumbre y el cambio cultural como cascadas informativas): «Una cascada informativa ocurre cuando, habiendo observado los actos de quienes lo preceden, un individuo juzga óptimo seguir la conducta del anterior sin considerar su propia información»^[32].

Un ejemplo excelente dado por estos autores es la presentación de un artículo para su publicación en una revista. Supongamos que un primer editor

lo rechaza, tras de lo cual el autor lo propone a otra revista. Enterado del primer rechazo, es muy probable que el editor de esta última lo rechace también. Y si hay una tercera, su editor, al tanto de los dos rechazos anteriores, tiene aún más probabilidades de hacer lo propio. La gente parte del supuesto de que los demás emiten juicios razonables, *aun si contradicen los suyos propios*. Esto no está bien. Cuando te formas una idea de cuándo entregarás un proyecto multimillonario —o si terminarás todo a tiempo para el día de tu boda—, es crucial que uses tu propio criterio y que emplees otras estimaciones para mejorar la tuya, no para remplazarla.

Otro problema frecuente es lo que se conoce como «efecto halo». Tal cosa ocurre cuando un rasgo de algo influye en la forma en que la gente percibe otros rasgos no asociados con aquél. Esto fue empíricamente estudiado por primera vez en 1920 por Edward Thorndike. En su artículo clásico «A Constant Error in Psychological Ratings» (Un error constante en evaluaciones psicológicas), Thorndike pidió a oficiales calificar a sus soldados según varias cualidades, físicas, intelectuales, de liderazgo, de personalidad, etcétera, tras de lo cual examinó cómo una serie de ellas afectaba la calificación de otra, al grado de correlacionarse estrechamente entre sí. Si el físico de alguien merecía una alta calificación, lo mismo ocurría con sus habilidades de liderazgo. Y con su inteligencia. Y con su carácter. Esta investigación ha sido confirmada por estudios complementarios a lo largo de los años, corroborando así que, por ejemplo, si alguien es bien parecido, todos suponen que también es listo y digno de confianza^[33].

Pero el efecto halo se extiende más allá de la belleza física; puede aparecer en cualquier parte. Algunos investigadores han señalado que, por ejemplo, las organizaciones no gubernamentales (ONG) suelen ser tratadas como fuerzas para el bien aun si no lo son, que compañías automotrices producirán un auto «halo» para dar a una línea entera una buena impresión, o que el iPod de Apple concedió a todos los productos de Apple una pátina de fábula.

Como en el caso del efecto tren, la gente que atiende al «halo» no examina los datos reales; más bien, gravita hacia algo con lustre positivo. Tampoco ésta es una falla de la voluntad; nuestra naturaleza es así. Combatirla de frente es absurdo; sería como combatir la gravedad.

Sin embargo, tú puedes enfrentar esto con inteligencia. En la década de 1950 se pidió a la Rand Corporation contestar ciertas preguntas aterradoras, propias de la guerra fría. Invocando en su terminología el oráculo de Delfos, la sacerdotisa que predecía el futuro, Norman Dalkey y Olaf Helmer

publicaron en 1963 un artículo insulsamente titulado «An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts» (Una aplicación experimental del método de Delfos para el uso de expertos), con la útil referencia «Memorandum RM-727/1-Abridged» (Memorándum RM-727/1-Abreviado). En ese artículo declararon su intención de hacer preguntas evitando que las opiniones de una persona afectaran las de otra. Así, reunieron a un grupo de expertos: cuatro economistas, un especialista en vulnerabilidad física, un analista de sistemas y un ingeniero eléctrico. Y se propusieron aplicar la opinión de expertos a la selección, desde el punto de vista de un planificador estratégico soviético, de un sistema industrial estadounidense como objetivo óptimo y a la estimación del número de bombas A requeridas para reducir la producción de municiones en un monto prescrito^[34].

O para decirlo en términos llanos: la idea era preguntar cuántas armas nucleares necesitaban los rusos para impedir a los estadounidenses hacer las suyas. Esto sucedía en un momento en que un conflicto nuclear se juzgaba no sólo posible, sino también factible de ganar.

La cuestión es que ni Dalkey ni Helmer querían que sus expertos se influyeran entre sí. ¿Qué tal si uno era jefe de departamento en una gran universidad y otro un profesor modesto de un pequeño instituto tecnológico? ¿Cómo impedir que los falsos supuestos de una persona estropearan las opiniones de otra?

Para tal efecto, aquellos dos investigadores hicieron una serie de encuestas anónimas. Ningún experto sabía quiénes eran los demás; sólo tenían que entregar sus estimaciones. Luego de cada cuestionario, el dúo investigador tomaría las respuestas —y los datos en que éstas se basaban— y las haría circular en el grupo sin ningún detalle que revelara la identidad de los participantes. Remoje y repita.

Así, del primer cuestionario resultó que el número de bombas necesarias para alcanzar una certeza de cincuenta por ciento en la destrucción de la industria armamentista estadounidense iba de cincuenta a cinco mil. Cuando Dalkey y Helmer analizaron las respuestas creyeron hallar aspectos comunes en las estimaciones: la vulnerabilidad de varios blancos, la capacidad de recuperación de diversas industrias, las reservas iniciales, etcétera. Preguntaron entonces a los expertos si ese desglose era correcto y qué otra información habían empleado para contestar.

Obtuvieron toda clase de respuestas, desde la solidez de las fábricas hasta la diferencia entre vulnerabilidad física y económica y el plazo óptimo de

manufactura de varios componentes.

Dalkey y Helmer circularon estos datos entre los expertos y preguntaron: «¿Cuántas bombas se necesitan?». Esta vez la escala fue de entre ochenta y nueve y ochocientas. Después repitieron el procedimiento y luego una vez más. Los resultados eran cada vez más cercanos entre sí. La escala se redujo al final a entre ciento sesenta y siete y trescientas sesenta armas nucleares.

Reducir una escala de estimaciones extremadamente amplia de diez mil a doscientos por ciento es una herramienta muy eficaz para los responsables de políticas públicas. Les permite obtener un consenso entre expertos sin preocuparse por los sesgos. Esta herramienta es tan eficaz que Rand sigue usándola hoy en día. Como ejemplo reciente está un ejercicio Delfos de 2011 para analizar el conflicto en Afganistán y calcular las posibilidades de éxito de Estados Unidos. Por si te interesa, las perspectivas no resultaron buenas.

Póker de planeación

La ventaja de Delfos es que toma una amplia serie de opiniones, intenta eliminar todos los sesgos posibles y con juicios informados, pero anónimos, reduce las opiniones a una estimación generalmente aceptada. Lo malo, para nuestros propósitos, es que el procedimiento es muy lento. Cuando me reuní con los equipos de Medco no había tiempo para encuestas anónimas. Aquellos cientos de tareas tenían que evaluarse en horas, no en días, menos aún en semanas.

Por fortuna, hay una manera rápida y exacta de reunir estimaciones. Se llama Póker de planeación.



La idea es muy sencilla. Cada persona recibe un mazo de naipes con los números de Fibonacci: 1, 3, 5, 8, 13, etcétera. Luego, cada tarea por calcular se pone sobre la mesa. Todos tiran entonces la carta que creen que representa la cantidad de esfuerzo correcta y la ponen boca abajo. Después, todos las voltean al mismo tiempo. Si la secuencia resultante es de números sucesivos (como un cinco, dos ochos y un trece), el equipo los suma, saca el promedio (en este caso, 6.6) y pasa a la tarea siguiente. Recuerda que hablamos de *estimaciones*, no de cálculos rígidos. Y de estimaciones sobre partes reducidas del proyecto.

Si la distancia entre dos números es de más de *tres* cartas, quienes tiraron los naipes respectivos explican sus razones, tras de lo cual se juega otra ronda de póker de planeación. De lo contrario, se promedian las estimaciones, lo que dará números aproximados a los que dieron los estadísticos en la Rand Corporation.

He aquí un ejemplo: supongamos que estás pintando una casa y debes calcular el tiempo que llevará pintar la sala, la cocina y dos alcobas. Haces esto con un equipo con el que ya has pintado habitaciones antes. Primero evalúan las dos recámaras: todos calculan un tres. No hay desacuerdo; todos han hecho esto antes y juzgan muy sencillas las alcobas. Después, el equipo evalúa la sala. Es una habitación grande pero simple; los cálculos van de cinco a trece, con un promedio de seis. Tampoco esta vez es necesario

discutir. A la cocina se le asigna un tres, un ocho, un trece y un cinco. Quien tiró el tres alega que es una habitación pequeña, con menos espacio de pared que las recámaras. Quien tiró el trece replica que lo que consumirá más tiempo será cubrir gabinetes y mostradores y que para pintar las pequeñas áreas resultantes tendrán que usar brocha, no rodillo. El equipo lanza nuevas cartas. El tres ha pasado a ser ocho y los demás mantienen sus números. Éstos están cerca entre sí, se suman y promedian y se pasa a la tarea siguiente.

Este sencillísimo método permite evitar todo condicionamiento, como los efectos tren y halo, y a la vez que compartir entre los miembros del equipo conocimientos sobre una tarea particular.

Es crucial, sin embargo, que la estimación corra a cargo del equipo que llevará a cabo el trabajo, no de expertos «ideales».

Aprendí esto a la mala cuando trabajé para GSI Commerce, empresa de comercio electrónico en Pennsylvania más tarde adquirida por eBay. GSI diseña las tiendas en línea de compañías como Levi's, Toys «R» Us, Major League Baseball y Zales Diamonds. No son proyectos modestos. Y GSI es muy buena para esto.

Pero tuvo la idea, que en su momento pareció espléndida, de que en vez de que cada equipo hiciera sus cálculos, la tarea se asignara a los mejores estimadores de la compañía (los más listos del salón), quienes conocían los proyectos y la tecnología y sabían qué había que hacer. Así, esos expertos evaluaron algunos proyectos: éste debía tardar tanto, aquel otro tanto más y así sucesivamente. El plan era evaluar ochenta proyectos multimillonarios, tanto para los clientes como para los equipos a cargo del trabajo. Parecía razonable, ¿no?

Pero distó tanto de serlo que el experimento se detuvo a medio camino, tras evaluar cuarenta proyectos. Esto me recordó aquellos estudios sobre medicinas que se cancelan porque éstas matan a los pacientes en vez de curarlos. Las estimaciones eran tan inexactas que resultaron inútiles. Nada se entregó a tiempo. Los clientes estaban molestos. Los equipos, desmoralizados. Un desastre absoluto. Los gerentes pidieron entonces a los equipos de trabajo hacer las evaluaciones. Y, ¡quién lo iba a decir!, esta vez los cálculos fueron más acordes con la realidad.

Lo que aprendí de esto fue que sólo las personas a cargo del trabajo saben cuánto tiempo y esfuerzo implica éste. Quizá su equipo sea muy bueno en algo pero pésimo en otra cosa. Tal vez dispongan de un experto útil en un área particular, pero ningún miembro conozca un área diferente. Como ya

dije, cada equipo es único; cada uno posee un ritmo propio. Obligarlos a adoptar procesos uniformes es una receta para el desastre.

No hay tareas, sólo historias

Cuando enumeras cosas por hacer es tentador elaborar una lista como la de la boda de Alex: iglesia, flores, oficiante, comida, etcétera. El problema es que si asignas cualquiera de esos elementos a un equipo no íntimamente involucrado en las consecuencias de las decisiones entre rosas blancas y margaritas podrías no obtener los resultados que buscas.

¿Cuántas veces se te ha encargado en el trabajo hacer algo cuya razón no entiendes? Alguien te pide determinar cuánto cambiaron las ventas de un mes a otro en la región A examinando las tiendas de más de cincuenta y cinco metros cuadrados. Lo haces, pero sin saber *para qué*. Por eso mismo podrías proporcionar el tipo de datos equivocado, malinterpretar la cuestión o molestarte por recibir una encomienda tan pesada. O si eres el gerente, podría asombrarte que tu personal no capte de inmediato que estás pensando cerrar las tiendas chicas para abrir otras grandes.

El problema es que no recibes o das información suficiente para hacer bien un trabajo. Los seres humanos pensamos en forma de relatos, de anécdotas. Es así como comprendemos el mundo. Poseemos un entendimiento íntimo de personajes, deseos y motivaciones. Pero nos metemos en problemas cuando intentamos extraer partes específicas de la línea argumental principal y tratarlas fuera de contexto.

Lo primero en lo que debes pensar al considerar una tarea es en el personaje o papel, como un cliente, una novia, un lector, un empleado. ¿Para quién se hará esta tarea? ¿Por el cristal de quién debemos ver el mundo al hacer este trabajo, tomar esta decisión o terminar esta parte?

Luego debes pensar en el *qué*: qué quieres hacer en primer término. Por lo general nos detenemos en este punto, pero esto es apenas la mitad del proceso.

Por último, debes pensar en la motivación. ¿*Por qué* esta persona quiere tal cosa? ¿De qué servirá esto y cómo complacerá a este cliente en particular? En cierto modo, ésta es la clave. La motivación lo colorea todo.

Mi ejemplo favorito al respecto es un meme de internet de hace unos años: una foto del capitán Jean-Luc Picard, del USS *Enterprise*, que rezaba al pie: «Como capitán de una nave espacial, me gustaría que la función de diario

de navegación aplicara la fecha en forma automática». Si lo piensas bien, esto tiene sentido. ¿Nunca te has preguntado por qué, en el futuro remoto, el capitán de una nave espacial tendría que decir la fecha al hacer una entrada en su diario? «Diario del capitán. Fecha: 4671.7 El planeta Marte es hermoso desde el espacio...» *Nosotros* no tenemos que hacerlo cuando elaboramos una entrada de blog. ¿Por qué él sí?

Pero la pregunta clave que esa foto no responde es *por qué*. ¿Por qué Picard quiere esa funcionalidad? ¿Para qué servirá? ¿Sólo para mantener las entradas en orden cronológico o para algo más serio? ¿Esos diarios deben ser inalterables para servir con fines de auditoría a investigadores de escena del crimen de la armada espacial? Estas dos implementaciones son muy distintas, una muy simple, otra robusta. El equipo debe saber qué quiere hacer, momento en el cual podría pensar en hacerlo de otra manera, con información más relevante en la que quizá el capitán ni siquiera ha pensado pero que sería muy útil.

A menudo, las necesidades cambiarán según la persona involucrada. Imagina una historia con este final: «... Necesito un auto para ir a trabajar». Si esta frase empezara con «Puesto que todos los días tengo que hacer un largo viaje a la oficina...» y no con «Como agricultor en la zona desértica de Dakota del sur...», acabarías con una interpretación muy distinta acerca de cuál es el vehículo ideal.

Así, antes de ordenar por prioridad lo que debes hacer define al personaje, usuario o cliente: el individuo que usará lo que vas a producir. Debes conocer sus gustos, aversiones, pasiones, entusiasmos, frustraciones y alegrías; comprender sus motivaciones. ¿Cómo da a conocer lo que quiere ese tipo de personaje? ¿Por qué necesita un auto? ¿Qué se va a hacer con el diario del capitán?

Esto influirá asimismo en tu evaluación de las cosas. Una simple función de calendario es fácil. Una fecha inalterable con propósitos legales sería un tanto más complicada.

Escribe historias cortas

Cuando escribas tus historias, sin embargo, no olvides que deben ser cortas y precisas para poder evaluarlas. Imagina una historia sobre Amazon.com: «Como cliente, necesito la librería en línea más grande del mundo para poder comprar el libro que quiera cuando quiera». Sí, esto resume a Amazon, pero

es demasiado amplio para poder hacer algo al respecto. Debes desglosarlo lo más posible.

Podrías escribir historias como éstas acerca de una librería en línea:

«Como cliente, me gustaría poder hojear libros por género, para poder encontrar los que me gustan».

«Como cliente, me gustaría meter un libro en un carrito para comprarlo».

«Como gerente de producto, me gustaría poder rastrear lo que compra un cliente para ofrecerle libros específicos con base en compras pasadas».

Estas historias son las que pueden interesar a un equipo. Pueden inducir una conversación sobre cómo implementarlas. Son tan específicas que pueden llevarse a la práctica, pero no prescriben la *forma* de hacerlo. Recuerda que el equipo decide cómo hacer el trabajo, pero *qué* hacer se decide con base en su valor de negocios. La serie completa de historias que podrían componer la idea de una librería en línea se conoce como «epopeya», una historia demasiado grande para ser puesta en ejecución, pero que incluye historias menores que constituyen en conjunto una idea.

Tim Stoll es uno de esos sujetos cuya carrera abarca un amplio espectro de acontecimientos, con la mira puesta en lograr que los equipos trabajen más rápido. Fue médico de las fuerzas especiales estadounidenses destacado en Iraq y Afganistán, contratista de la CIA y policía perseguidor de delincuentes violentos, y ahora es instructor de Scrum. *Siempre* lo ha sido, dice, incluso cuando dirigía misiones de las fuerzas especiales.

«En operaciones especiales», indica, «no las llaman historias, sino cursos de acción, pero son lo mismo».

He aquí una de las pocas historias que Stoll puede contar públicamente sobre una misión de las fuerzas especiales, una misión médica en Laos. «Teníamos dos epopeyas. La primera era un curso de instrucción médica: capacitar a fuerzas locales en medicina de guerra. La segunda era una operación para retirar minas sin detonar».

En su calidad de médico, Stoll estaba a cargo de la primera epopeya. Dice que, antes de cumplir la misión, pensó en qué debía lograr y cómo debía ordenar las subhistorias. Y comenzó con ideas que embonan bien con el marco de Scrum.

«Como médico de fuerzas especiales, debo enseñar fisiología básica a mis alumnos, para que conozcan el cuerpo humano».

Añade que, al comenzar a escribir sus historias, supo que debía empezar ahí. Sus alumnos debían saber dónde estaban los huesos para poder aplicar primeros auxilios. «Enseñaría primero los huesos largos, luego los cortos y más tarde las muñecas, tobillos, tendones y ligamentos». Sólo después de cubrir las historias básicas podría ocuparse de cómo fijar huesos, destapar vías respiratorias y detener hemorragias.

Tras escribir esas historias, pudo ver qué necesitaba para sustentar sus objetivos de enseñanza. Necesitaba un esqueleto. Folletos en inglés y laosiano. Y después dividió todo en repeticiones o *sprints*. «Dos días de vuelo a Laos. Una semana de preparativos. Luego, dos repeticiones de seis semanas de instrucción. Teníamos que hacer pasar a nuestros estudiantes de paramédicos básicos a intermedios. Y lo logramos».

Lista y terminada

Cuando escribes historias o elaboras una lista de pendientes es importante que te hagas dos preguntas: ¿la historia está lista?, ¿cómo sabrás que ya está terminada?

Usemos como ejemplo la historia de Stoll:

Como médico de fuerzas especiales, debo enseñar fisiología básica a mis alumnos, para que conozcan el cuerpo humano.

Yo uso siempre un recurso nemotécnico para saber si una historia está lista. Fue creado por Bill Wake, especialista en diseño de *software*. Wake dice que para que una historia esté lista debe cumplir los criterios INVEST («Invierte»):

Independiente. Debe ser practicable y completable por sí sola. No debe depender inherentemente de ninguna otra.

Negociable. Hasta que no esté terminada, debe ser posible reescribirla, llevar integrada la tolerancia a cambios.

Valiosa. Tiene que aportar valor a un cliente, usuario o interesado.

Estimable. Debe ser posible evaluarla.

Suficientemente corta. Debe ser corta para poder calcularse y planearse fácilmente. Si es demasiado grande, reescríbela o divídela en historias más pequeñas.

Totalmente comprobable. Debe poder pasar una prueba que confirme que ha sido completada. Escribe la prueba antes de ejecutar la historia.

La historia de Stoll es independiente: él puede cumplir su misión sin tener que considerar, por ejemplo, el combustible que se necesitará para que los alumnos lleguen al campamento en helicóptero. Es negociable: enseñar fisiología es la historia que él cree que debe ejecutarse, pero si al llegar a su destino descubre que los estudiantes ya poseen esos conocimientos, puede cambiar su enfoque de enseñanza. Es valiosa: los estudiantes adquirirán conocimientos prácticos y aplicables del cuerpo humano. Es corta: cubre la anatomía básica, no cómo hacer una operación a partir de la anatomía enseñada. Y es comprobable: él conoce la información por impartir y puede aplicar una prueba a sus alumnos para ver si aprendieron de verdad.

Cada historia perseguida debe implicar una «Definición de estar lista» (como «¿Cumple los criterios INVEST?») y una «Definición de terminada» (como «¿Qué condiciones debe satisfacer, qué pruebas pasar, para que se le pueda considerar concluida?»). En proyectos reales hemos descubierto que si las historias están listas, el equipo duplicará la rapidez de implementación, y si están terminadas al final del *sprint*, los equipos podrán duplicar nuevamente su rapidez. Éste es uno de los trucos necesarios para poder hacer el doble de trabajo en la mitad de tiempo.

Planeación del *sprint*

En Scrum, todos y cada uno de los *sprints* deben anticiparse en lo que se llama la reunión de Planeación del *sprint*. Ésta congrega a todos los participantes, quienes analizan la lista de historias por ejecutar y dicen: «¿Qué podemos hacer en “este” *sprint*? ¿Están listas estas historias? ¿Podrán terminarse para el final de esta repetición? ¿Podremos mostrarlas entonces al cliente y comprobar que poseen valor real?».

La clave para responder a estas preguntas está en lo rápido que avanza el equipo.

Conoce tu velocidad

Ahora podemos contestar al fin la pregunta acerca de cuándo estará terminado el trabajo, porque sabemos cómo medir lo que hace el equipo. Todos conocemos las historias, las cosas que deben hacerse. Y las hemos evaluado: ésta es un ocho, aquélla un tres, etcétera. Iniciamos entonces nuestro primer *sprint* de, digamos, una semana de duración. Finalizada la semana, contamos todas las historias terminadas, sumamos los puntos asignados y este número nos dice lo rápido que avanzamos, nuestra velocidad. Una vez con este dato, es posible examinar cuántas historias nos faltan y cuántos puntos representan para poder saber cuándo acabaremos.

Asimismo, una vez que conoces tu velocidad puedes saber lo más importante en Scrum: qué te impide avanzar *más rápido*. Qué te impide *acelerarte*. En el capítulo anterior me ocupé del desperdicio, de lo que te retrasa. Ahora verás si realmente te *has* librado del desperdicio.

Volvamos a Medco, donde iniciamos este capítulo. Luego de que evaluamos todo el trabajo, me reuní con la alta dirección responsable del proyecto. Asistieron a esa reunión varios vicepresidentes que eran gerentes generales de unidades de negocios y un vicepresidente sénior.

Una vez que nos sentamos a la mesa de la sala de juntas, el vicepresidente sénior dijo tener una sola pregunta:

—¿Cumplirán la fecha original? —inquirió, golpeando la mesa con la palma de la mano.

—No lo sé —respondí—. Pero batiremos la fecha ajustada que sus colaboradores le dieron, o de lo contrario usted recuperará su dinero.

—¡Eso no basta! ¿Cumplirán la fecha original?

—No puedo saberlo *hoy*. Tenemos que poner en marcha a los equipos para ver cuán rápidos son. Pero le diré una cosa: en seis semanas le informaré de nuestra fecha de entrega y no le va a gustar. Pero —añadí, antes que pudiera interrumpirme— también le daré entonces una lista de lo que se interpone en el camino de sus equipos, lo que les impide cumplir la meta de julio que usted prometió a Wall Street. Una lista de impedimentos. Y usted tendrá que encargarse de eliminarlos lo más pronto posible.

Soltó una risotada.

—¡Impedimentos! Perfecto, Jeff. Trabajé un tiempo en Toyota.

Yo también reí y le dije:

—Bueno, entonces parece que éste es un buen proyecto.

Así supe que él conocía la taxonomía del desperdicio de Taiichi Ohno y sabía cómo funcionaban las cosas; que librarse del desperdicio era la clave para acelerar a los equipos.

Luego de medir su velocidad en tres *sprints*, los equipos habían pasado de veinte a sesenta puntos por *sprint*, lo que me permitió saber cuándo terminarían el proyecto. Dada su velocidad, y estando entonces a principios de marzo, necesitarían para concluir otros diecinueve *sprints* de dos semanas cada uno: el 1.º de diciembre.

Esto no fue del agrado de la dirección. No bastaba. Era el 1.º de julio o nada. Todo dependía de esto.

Entregué entonces un memo con una lista de doce impedimentos que iban de no facultar a la gente para tomar decisiones a onerosos requisitos técnicos, de personas que no asistían a las reuniones a cosas simples como no contar con todos los miembros de un equipo de trabajo en la misma sala. Había problemas de proceso, personalidad y procedimiento, el tipo de cosas endémicas a toda corporación.

Esa clase de impedimentos pueden parecer insuperables. ¿Cuán seguido has contemplado tu centro de trabajo y pensado: «Lo hacemos de esta manera, lo hacemos siempre de esta manera, pese a que todos sabemos que es absurda»? Pero, por alguna razón, la gente juzga imposible cambiar la cultura corporativa. Antes yo creía lo mismo, en especial tratándose de grandes compañías con cultura y políticas anquilosadas.

Medco me enseñó que estaba equivocado y jamás volveré a pensar igual. Aquel vicepresidente sénior llegado de Toyota envió nuestro memo a todo el personal un lunes. Junto a cada impedimento aparecía el nombre de un gerente. El jueves siguiente ya habían desaparecido todos los obstáculos. Tal vez para sentirse motivada a cambiar, a veces la gente necesita sentir un arma en la cabeza, pero eso demostró lo que puede hacerse si hay voluntad para llevarlo a cabo (o si se tiene a cargo a un sujeto procedente de Toyota). Nada está escrito en piedra. Cuestiónalo todo.

Al final del siguiente *sprint*, la velocidad de los equipos había aumentado cincuenta por ciento. La nueva fecha de entrega era el 1.º de septiembre. Seguían siendo tres meses después de lo previsto, pese a que los equipos habían pasado de veinte a noventa puntos por *sprint*, ¡un aumento de más de cuatrocientos por ciento!

Pero eso aún era insuficiente.

Barton y yo reunimos a todos, de ingeniería a mercadotecnia, analistas de negocios, personal de requisitos y de la gerencia. Y todos tenían miedo.

Temían por sus puestos y carreras si no lograban su cometido. Entonces dije:
—Haré tres preguntas:

1. ¿Hay algo que podamos hacer de otra manera para avanzar más rápido?
 - —Bueno —contestó el jefe de ingeniería—, a la mitad del *sprint* anterior los empleados de seguridad de informática desactivaron un puerto de internet, así que nuestros equipos en la India y Brasil no pudieron hacer nada.
 - —Deberíamos resolver eso, ¿no? —repuse yo, incrédulo.
 - El director de ingeniería volteó a ver al de informática, sentado en el otro extremo de la mesa. Acordaron que podían reducir en un mes más la entrega del producto. Pero aún quedaban dos meses de retraso.
2. ¿Podemos librarnos de algunos Pendientes? ¿Encargar algunas cosas a otros equipos?
 - A nadie se le ocurrió una buena idea sobre esto.
3. ¿Podemos dejar de hacer algunas cosas? ¿Reducir en cierta medida el alcance del proyecto?
 - La primera reacción fue que esto era imposible, que ya habían reducido al mínimo los requerimientos.
 - —Entonces dediquemos la tarde a reducir esto —dije—. Cada tarea tendrá que luchar por su vida.

Tardamos varias horas en hacerlo, pero conseguimos quitar otro mes a la fecha de entrega.

—Bueno —dije en ese momento—, todavía tenemos un mes de retraso. Si no se nos ocurre otra cosa, tendremos que decirle a la dirección que no lo lograremos.

—¡No! —exclamaron ellos—, nos despedirán a todos. Repasemos esas tres preguntas.

Propuse que nos reuniéramos con el equipo directivo. El problema no era sólo nuestro, también suyo y podía ayudarnos.

Fue una reunión corta. La dirección analizó la situación y dijo:

—Debemos terminar el 1.º de julio. ¿Podríamos lanzar inicialmente el programa en una sola fábrica? ¿Un solo centro? ¿O en un par de ellos? ¿Esto

funcionaría?

Hubo algunos carraspeos, murmullos y modificaciones de algunas cosas, pero finalmente se resolvió que era posible reducir las funciones necesarias y cumplir la fecha de julio de 2007 que el presidente había prometido a Wall Street.

Al final de esa reunión, el vicepresidente sénior dijo simplemente:

—Cantemos victoria. Llámenos si tienen algún problema.

Ver el precio de las acciones de Medco ese verano fue un espectáculo increíble. Cuando comenzamos a montar la infraestructura, las acciones empezaron a subir y no habían dejado de hacerlo para cuando terminamos. ¿Cuánto? Muchos miles de millones de dólares, de veinticinco a más de cincuenta dólares por acción en menos de un año. Wall Street había decidido que la compañía seguiría creciendo, atraería nuevos clientes y mantendría el liderazgo en su campo. En retrospectiva, debí haber pedido un porcentaje de la capitalización de mercado, no simples honorarios.

Años después Medco se valió de Scrum para producir lo que llamó Medco 2.0. Cada parte de la compañía fue reestructurada de raíz. Nuevas fábricas, nuevos robots, nuevos procesos, más automatización. Mark Landy, ya director técnico de la compañía, dice que sin la experiencia de los Centros de Recursos Terapéuticos no lo habrían conseguido. «No nos habrían permitido hacerlo en toda la empresa. Pero ya teníamos la confianza de toda la organización: desarrollo, operaciones, finanzas, clínica. Fuimos capaces de forjar una nueva cultura». Y eso, dice, es lo más importante de Scrum: que cambia la cultura en la que la gente trabaja, lo cual puede asustar a algunos. En efecto, la compañía tuvo que deshacerse de empleados que no libraron el cambio, dice Landy; y no porque fueran incompetentes, sino porque acaparaban información y conocimientos en su beneficio, para seguirse creyendo indispensables antes que ayudar al equipo y la compañía. Cambiar esa cultura, sin embargo, es lo que permite que emerja la excelencia verdadera.

RESUMEN

El mapa no es el terreno. No te enamores de tu plan. Casi seguro es erróneo.

Planea sólo lo que necesitas. No intentes proyectar todo con años de anticipación. Planea apenas lo suficiente para mantener ocupados a

tus equipos.

¿Qué tipo de perro es esto? No evalúes en términos absolutos, como horas; está demostrado que los seres humanos somos pésimos para eso. Evalúa las cosas relativamente: a qué raza de perro o tamaño de camiseta (CH, M, G, EG, EEG) corresponde el problema, o emplea la secuencia de Fibonacci, de uso más común.

Consulta el oráculo. Usa una técnica ciega como el método de Delfos para evitar sesgos de condicionamiento como el efecto halo o tren, o el mero pensamiento grupal.

Planea con póker. Usa el póker de planeación para evaluar rápidamente el trabajo por hacer.

El trabajo es una historia. Piensa primero en quién recibirá valor de algo; luego, en qué es esto, y después en por qué lo necesita. Los humanos pensamos en forma de relatos, así que ofrece uno: «Como X, yo quiero Y, para que Z».

Conoce tu velocidad. Cada equipo debe saber con precisión cuánto trabajo puede hacer en cada *sprint*. Y tiene que saber cuánto puede aumentar esa velocidad trabajando con más inteligencia y eliminando barreras que lo retrasan.

Velocidad x tiempo = entrega. Una vez que sabes lo rápido que avanzas, sabrás cuán pronto llegarás a la meta.

Fija objetivos audaces. Con Scrum no es tan difícil duplicar la producción o reducir a la mitad el tiempo de entrega. Si lo consigues, tus ingresos y el precio de tus acciones también se duplicarán.