

Metodologías ágiles; herramientas para acelerar la entrega de valor al negocio y romper con prácticas anquilosadas

Autor: Saúl Cruz Pantoja*

Antecedentes:

Vivimos en una época privilegiada en la que somos testigos del auge de tecnologías que están revolucionando nuestra forma de pensar e interactuar con el mundo; el internet de las cosas, la inteligencia artificial, el cómputo cognitivo, la movilidad, el big data y muchas otras tendencias que están transformando a los individuos y a los negocios. Sin embargo, a pesar de esta vorágine, muchas organizaciones aún no logran escapar de prácticas anquilosadas en su forma de hacer negocios, y no están reaccionando ágilmente ante el entorno empresarial actual. La industria de TIC tiene una enorme oportunidad si apoya a estas empresas aprovechando el boom de las metodologías ágiles (*Agile*), para lo cual existen diversas prácticas *Agile*, entre las que destacan Scrum, Kanban, Scrumban, XP (Extreme programming), Lean Development, DevOps, FDD (Feature-Driven development) *Agile UP*, entre otras.

Agile vs Waterfall... Las metodologías en cascada son útiles en ambientes rígidos y estables en los que el inicio de una etapa del proyecto depende exclusivamente del cierre de la etapa anterior. Por otra parte, *Agile* es óptimo para entornos de requerimientos cambiantes y propicia ciclos de entrega más cortos e incrementales, así como la participación de los clientes. La tendencia de metodologías ágiles se consolidó en el año 2001 con la creación del Manifiesto Ágil, el cual representó un parteaguas para este movimiento.

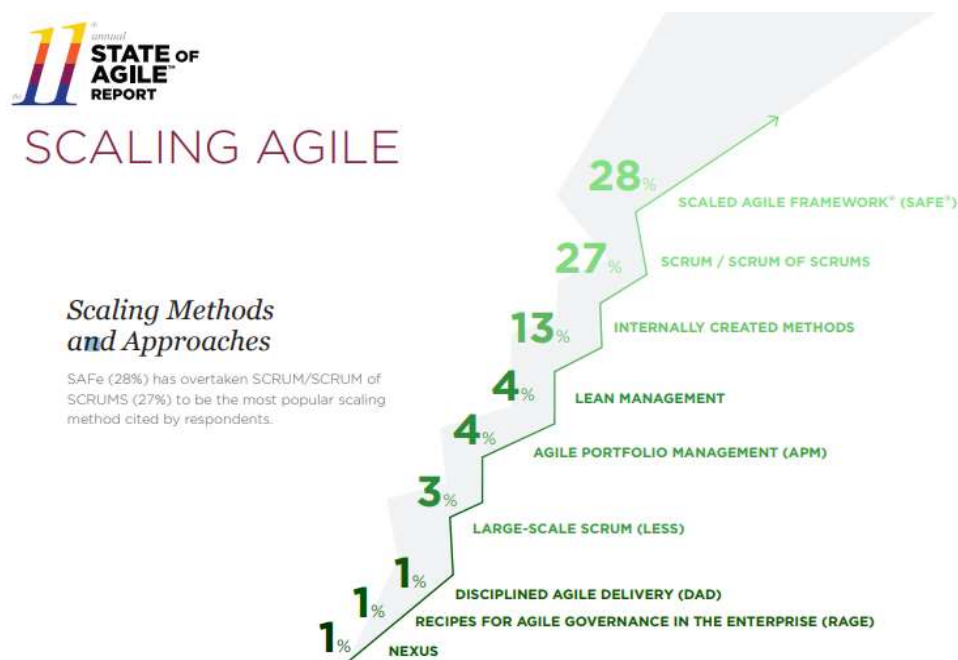
Beneficios de adoptar metodologías ágiles:

Entre los múltiples beneficios que ofrece la adopción de *Agile* están la capacidad para gestionar ágilmente los cambios de prioridades del negocio, incrementar la productividad de los equipos, mejorar la visibilidad de los proyectos, y quizás la más importante tenga que ver con la entrega acelerada de valor al negocio. La adopción de *Agile* a nivel mundial es una realidad creciente, incluso dentro de empresas del sector de TIC destacan algunos casos de éxito como Intel, Cisco, Hewlett Packard Enterprise, Accenture, entre otros. No obstante, a pesar de que en México aún es escasa la adopción de métodos ágiles, existen algunos casos de éxito muy sonados, como el del Infonavit y otras instituciones financieras como Bancomer BBVA. De hecho, en una investigación reciente de Select con ejecutivos de alto nivel de bancos medianos, resalta la gran admiración expresada por dichos ejecutivos ante la transformación que ha realizado Bancomer BBVA basada en *Agile*. Lo positivo es que cada día son más las organizaciones en México que ya están evaluando seriamente su adopción. Además de los beneficios ya mencionados, diversos

estudios internacionales resaltan el impacto positivo que tiene en la moral de los equipos de desarrollo, la alineación al negocio, la mejora en la calidad, la disminución de riesgos y de costos relacionados con la ejecución de los proyectos.

La **Cadencia** y la **Sincronía** son dos características de las metodologías ágiles, que se logran mediante el empleo de diversas técnicas como son la Planeación de la iteración (Sprint), reuniones cortas diarias (Daily Standup), reuniones de retrospectiva y de revisión, demostraciones frecuentes del sistema funcionando, tableros Kanban, experiencia esbelta del usuario (Lean UX), y algunas más sofisticadas que tiene que ver con la planeación y presupuesto del Portafolio *Agile* o *Lean*.

Agile escala... si bien es cierto que en un inicio los métodos ágiles fueron concebidos sólo para empresas que desarrollaban software, hoy en día estas metodologías han escalado para tener un mayor alcance e impacto en diferentes niveles de las organizaciones. Debido a que el propósito central es la entrega incremental de valor al cliente, su aplicabilidad es muy amplia en procesos, desarrollos y para mejorar la experiencia del cliente final. Para alcanzar la escalabilidad en las metodologías ágiles, es necesario contar con el patrocinio de los principales ejecutivos de las organizaciones, no sólo de las áreas de TIC, además contar con consultores especializados en *Agile*, pero también contar con recursos internos que lideren estas iniciativas. De acuerdo con un estudio realizado por VersionOne, entre las organizaciones a nivel mundial que se destacan por su crecimiento, enfoque y métodos para escalar *Agile* se encuentra SAFe® (Scaled Agile Framework). No obstante, existen diversas alternativas, tal y como se muestra en la siguiente gráfica.



Fuente: VersionOne, 11th Annual State of Agile Report, 2017

Retos para adoptar metodologías ágiles:

Si bien es cierto que la adopción de prácticas ágiles ha demostrado ser muy benéfica en muchas organizaciones a nivel mundial, no podemos dejar de reconocer que existen grandes retos que inhiben su aceptación. Entre las limitantes más significativas se encuentran el desempate que existe entre los valores que predica *Agile* y la cultura o filosofía de las organizaciones, la falta de experiencia o desconocimiento de los conceptos y alcance de *Agile*, la falta de involucramiento y convencimiento del staff directivo, y por supuesto, la resistencia al cambio que prevalece en prácticamente todas las organizaciones. Satisfactoriamente, varias de las organizaciones que se encargan de implementar métodos ágiles han desarrollado una serie de eventos, sesiones de entrenamiento y acompañamiento que ayudan a mitigar estas dificultades, haciendo uso de prácticas *Lean* como *The House of Lean* y el propio *Manifiesto Ágil*. Estas empresas también ofrecen entrenamiento para los agentes del cambio, talleres de identificación de flujos de valor, y la guía (coaching) para la ejecución.

Conclusiones:

No hay duda de que la adopción de metodologías ágiles está creciendo de forma sustancial y que esto representa una gran oportunidad de negocio para las empresas de TIC que pretendan fortalecer sus iniciativas para ayudar a mejorar la experiencia de sus clientes. *Agile* es una tendencia emergente, pero que marcará el rumbo hacia el éxito de las organizaciones que sean capaces de adaptarse ágilmente al entorno tan cambiante de hoy en día.

Notas:

(*) *El autor es director ejecutivo de Select y tiene más de 28 años de experiencia en servicios de consultoría para la industria de TIC y actualmente es SPC certificado (SAFe Program Consultant).*

Si deseas mantenerte informado de los avances de la industria de TIC, síguenos en nuestras redes sociales, asiste al SICAD presencial y en línea y participa en nuestras encuestas para recibir información gratuita. Conoce más en www.selectestrategia.net