

klaus LEOPOLD

Reconsiderando

AGILE

Por qué los equipos ágiles no tienen
nada que ver con la Agilidad Empresarial

www.LEANability.com

Reconsiderando Agile

Copyright © 2018, LEANability GmbH, Viena

20 de septiembre de 2019

Texto: Dolores Omann • Ilustraciones: Matthias Seifert • Diseño gráfico: Mario Simon • Traducción: Silvia Morenilla Fernández

La obra, incluida la totalidad de las ilustraciones, está protegida por derecho de autor. Queda prohibido su uso sin el consentimiento expreso de la editorial. Visítenos en www.LEANability.com o contacte a office@leanability.com para obtener información legal, otras peticiones, así como pedidos grandes.

ISBN 978-3-903205-55-0

Este libro también está disponible como

Kindle ISBN: 978-3-903205-56-7

Leanpub ISBN: 978-3-903205-57-4

Actualizaciones



agilitaet-neu-denken.com



LEANability.com



youtube.com/c/LeanBusinessAgility



twitter.com/klausleopold

Prólogo Klaus Leopold 06

Prólogo José Casal 08

¡Gracias!..... 10

Parte 1 | El problema 12

Parte 2 | Las causas 32

Parte 3 | Primeras soluciones 74

Parte 4 | El resultado 120

Glosario de términos en inglés 135

Referencias bibliográficas 139

Se puede hacer de cada problema un misterio. Actualmente existen suficientes patrones y productos ágiles que convierten cualquier simple percepción en un desafío que, naturalmente, solo se puede solucionar con uno u otro método. Sí, yo mismo formo parte de este mundo. Gano mi dinero dando sensatos consejos a empresas y mi nombre se relaciona con Kanban. Sin embargo, mi objetivo no es hacer las cosas más complicadas de lo que ya son. Y esta simple visión lo apoya: una organización ágil no nace cuando se optimiza a tope sus elementos, los cuales, en la mayor parte de los casos, son equipos aislados entre sí. Las odiseas ágiles comienzan normalmente con esta optimización local en la que, simultáneamente, el método ágil elegido se convierte en el becerro de oro. Aún se intenta dar más importancia a los métodos que a la cuestión de qué es lo que crea valor añadido para el cliente. Es aquí donde muy a menudo se queda en el camino la cooperación entre las áreas de desarrollo de una organización y la gestión empresarial.

Mi intención con este libro es ir al grano y, con el poder de las ilustraciones, entre otros aspectos, expresar de forma clara y manifiesta esta simple percepción que, ni se puede certificar ni se puede registrar. En los últimos años me he dedicado a ir de conferencia en conferencia con mi presentación “Por qué los equipos ágiles no tienen nada que ver con la agilidad empresarial” y los oyentes siempre comentaban cómo una y otra vez volvían a toparse con los mismos errores y tribulaciones de las transformaciones ágiles.

Pero no espere aquí profundizar en la teoría. Lo que leerá le dará más bien una visión general de lo que suele fracasar en muchos proyectos de cambio ágiles, así como simples sugerencias de cómo evitar estos callejones sin salida o de qué manera corregir el rumbo. No les presento ninguna solución que sea absolutamente correcta para cada organización. No consideren mi saber como el saber definitivo. Se permite expresamente pensar por uno mismo.

Por consiguiente, este libro presupone un conocimiento básico sobre la agilidad y los mecanismos subyacentes. Tal vez su empresa esté preparándose para convertirse en una organización ágil o usted ya se encuentre metido hasta el cuello en la transformación y se pregunte qué diablos falla. Si es así, entonces seguramente encontrará indicaciones útiles en estas páginas. Hasta quizás se le escape una sonrisa en algún momento; será entonces cuando haya conseguido mi objetivo.

Las odiseas ágiles comienzan normalmente con la optimización local

¡BUENA LECTURA!

KLAUS LEOPOLD

Durante la última década trabajando como consultor y formador, un tema que encontramos una y otra vez es cómo conseguir la agilidad en toda la empresa y más allá de los equipos de trabajo. Los retos con los que nos enfrentamos en nuestro trabajo son únicos en cada contexto, pero todos siguen un mismo patrón. Nuestras empresas sufren de un problema estructural de comunicación; falta de oportunidades para aprender y mejorar de una forma sistémica; una visión limitada de lo que realmente está pasando en la empresa; una carga excesiva de trabajo y una falta de entendimiento y conexión con las necesidades estratégicas de la empresa.

Estos son desafíos que nunca vamos a solucionar enfocándonos sólo en los equipos de trabajo.

En 2015, estaba trabajando con la oficina de gestión de proyectos de una empresa pública y estábamos buscando formas de cómo mejorar la gestión del trabajo a nivel de proyectos. En el Kanban Leadership Retreat de ese año, Klaus Leopold y Katrin Dietze presentaron su concepto de Flight Levels. Desde el primer momento pude comprobar como esa metáfora ayudaba a comunicar cómo buscar soluciones a los retos que muchas empresas tienen y cómo generaba una forma muy efectiva de mejora sistémica.

Desde entonces, he estado llevando el concepto de Flight Levels a organizaciones que buscan la agilidad empresarial y viendo cómo el modelo ha ido evolucionando con la experiencia que hemos estado adquiriendo.

Este libro describe la historia de una empresa que descubre Flight Levels y encuentra un modelo efectivo para la mejorar continua. No vas a tener recetas específicas, ni encontrar cómo usar una metodología en particular. En cambio, lo que vas a descubrir son unos principios y patrones que te ayudaran a formular experimentos y encontrar prácticas que te lleven a mejorar de una forma más efectiva.

Espero que esta historia, y muchas otras que irán apareciendo en la Flight Levels Academy, te inspire para buscar tus soluciones a los retos que afrontas en tu vida profesional.

JOSÉ CASAL

Durante los últimos años he estado recorriendo países y dando charlas sobre “Por qué los equipos ágiles no tienen nada que ver con la Agilidad Empresarial” y siempre recibía una respuesta positiva. La mayoría de las veces escuchaba comentarios como: «Eso es justo lo que nos ha pasado». Así que pensé: “Quizás debería escribir un libro sobre el tema”. Pero la cosa no fue tan rápida.

Quien conoce mis charlas tal vez sabrá que soy un gran admirador del lenguaje ilustrativo. Me apasionan libros como la versión ilustrada de “Reinventing Organizations” de Frederic Laloux y Etienne Appert, los cuales resumen reiteradamente las afirmaciones más importantes del texto con claridad y rotundidad. Tenía claro que el tema de la agilidad empresarial tenía que estar ilustrado para expresar de la manera más gráfica posible el disparate ágil que a veces sucede en las empresas. Y quería ser yo mismo quien lo publicase. Sin embargo, había subestimado la dificultad de esta tarea. Creía que necesitaría solamente a un ilustrador y ya tendría el libro. Esa era la teoría.

En la práctica, encontrar al ilustrador adecuado resultó ser un trabajo arduo, lo que hace que me sienta aún más feliz por haber encontrado a Matthias Seifert. Aunque nunca había trabajado en este ámbito, consiguió entender rápidamente los contenidos, así como traducirlos en imágenes, manteniendo el equilibrio entre el humor y la seriedad necesaria.

Querría volver a dar las gracias a Dolores Omann, que me acompaña desde la primera edición de “Kanban in der IT” (2012) ayudándome a plasmar por escrito mis ideas. Gracias a Matthias Patzak por la intensa revisión del texto, por haberse tomado el tiempo de analizar cada palabra y por haber aportado valiosas contribuciones para mejorar la calidad.

Naturalmente, el texto y las imágenes son componentes importantes de un libro ilustrado, pero sin un diseño sofisticado se quedan en simples componentes. Mario Simon ha reunido cada elemento hasta formar un todo, dando así el último toque a este libro.

También me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a Silvia Morenilla Fernández por la traducción al español y a Jose Casal por su revisión y feedback de la versión española.

La cubierta del libro ha sido una tarea bastante ardua y he necesitado algunos esbozos hasta que adquiriese el alma y aspecto deseados. Muchas gracias a mi compañera de vida y de trabajo, Katrin Dietze, por la formidable cubierta y la interminable paciencia que siempre está dispuesta a ofrecerme.

**114 imágenes
valen más
que 114 000
palabras**

KLAUS LEOPOLD

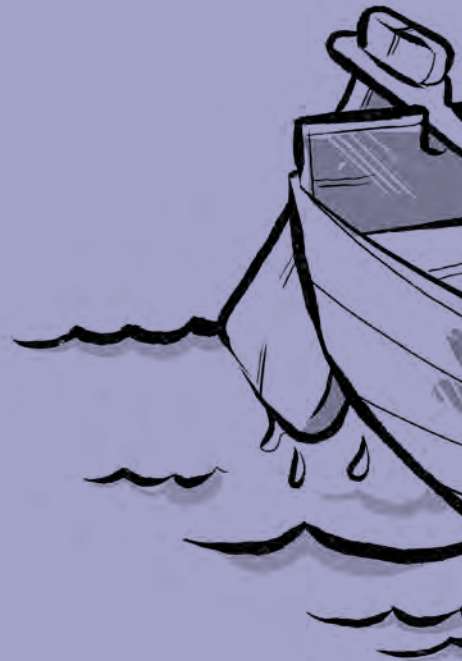
PARTE 1

El problema

»¡Queremos
agilidad!«

12

Acerca de una empresa que quería estar preparada para el **futuro** y pavimentó el camino hacia allí con **buenas intenciones.**



¡Mira el dinero que
acabamos de tirar
por la borda!

¿Qué ...
ha pasado
aquí?





En realidad, no había nada que pudiera ir mal. La alta gerencia había mostrado su compromiso, se habían aprobado los presupuestos, los coaches de Agile ya estaban contratados. En los últimos meses se había llegado en la empresa a la siguiente conclusión: “Los demás son más rápidos”. Ahora estaba claro que la cosa no podía seguir así; o se mejoraba de una vez la capacidad de entrega o tarde o temprano la empresa desaparecería del mercado.

Nunca habían faltado **buenas ideas** ni posibilidades para desarrollar el negocio principal, todo lo contrario. Sin embargo, hasta que se implementaba una buena idea pasaba demasiado tiempo y la competencia iba ya dos pasos por delante con un producto similar. Aunque los dinámicos competidores no habían alcanzado el mismo nivel de penetración en el mercado, la empresa se había convertido en los últimos años en un lento seguidor que incluso tenía dificultades para dirigir el negocio diario y ya no podía confiar en la fuerte posición de liderazgo que una vez tuvo. Surgieron alternativas en el mercado, el número de clientes se estancó e incluso durante algunos meses se redujo.

Tenía que suceder algo, estaba más claro que el agua. Y la dirección averiguó pronto qué es lo que había que mejorar:

- Había que optimizar el **Time-to-Market**, reduciéndolo de forma radical en el mejor de los casos.
- Era importante reconocer e integrar con más anticipación las modificaciones necesarias mediante un **feedback rápido de los clientes**. Ello significaba que los clientes debían estar involucrados en el proceso de desarrollo con más intensidad que nunca.

- La empresa debía estar **equipada** de cara **al futuro**. Términos como digitalización, internet de las cosas, aprendizaje automático y criptomonedas eran solo algunas de las expresiones clave que se repetían continuamente en las discusiones sobre el futuro. El caso es que no habría futuro para la empresa si continuaba operando en el mercado de forma tan rígida.

Últimamente, la dirección escuchaba con frecuencia casos de empresas con problemas similares. En todos los estudios de caso y whitepapers se hablaba de Scrum, Kanban, Design Thinking, SAFe® y de otras prácticas milagrosas que prometían, todas ellas, enormes mejoras de cara a los problemas planteados. Esta era la solución:

¡Nos transformaremos en una empresa ágil!



PREPARACIÓN EJEMPLAR HACIA LA TRANSFORMACIÓN

Así pues, se animó a 600 empleados de IT a usar métodos ágiles para volver a poner en marcha el negocio. Los impulsores del proyecto habían examinado cuidadosamente las bases de los diferentes métodos de trabajo ágiles; incluso habían recibido formación y para ellos estaba claro: “No obligamos a la organización a usar un nuevo método con el que todos deban trabajar – no se trata de eso. Para nosotros es importante integrar principios y valores ágiles para que tengan un mayor peso en nuestra cultura y podamos ponerlos en práctica en el día a día”. Con el fin de alcanzar este objetivo se encargó a los responsables del desarrollo organizacional interno implementar un **proyecto de transformación** de 18 meses de duración.

Y ahí está la gracia: “Implementamos un proyecto en cascada para ser ágiles”. Pero no quiero anticiparme a los acontecimientos.

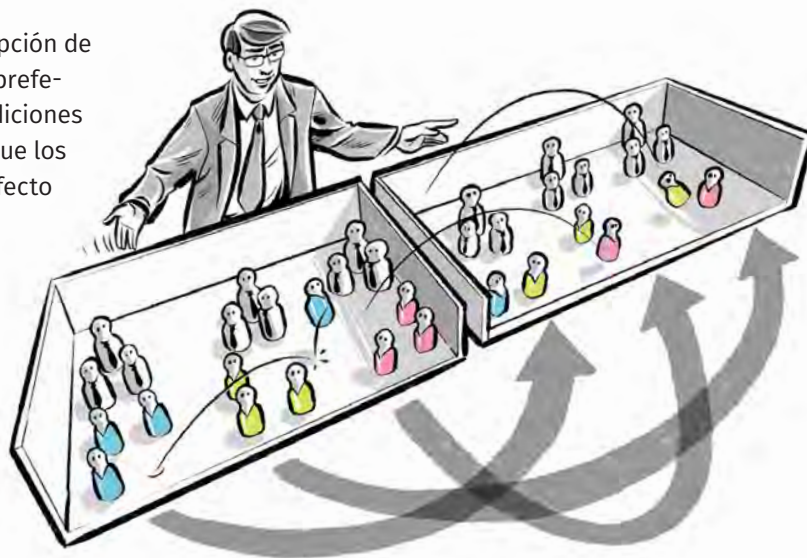
Los departamentos y equipos tenían incluso la opción de elegir ellos mismos el marco de trabajo ágil que preferían. No obstante, la dirección puso algunas condiciones marco que debían ser respetadas por todos, ya que los impulsores del proyecto prometieron el mayor efecto palanca apoyándose en dichas **condiciones**:

1. Todos los equipos debían tener una disposición **multidisciplinar**. Con ello, los impulsores querían eliminar posibles dependencias, reducir así el esfuerzo relacionado con la coordinación y los tiempos de espera y mejorar el Time-to-Market. La idea era sustituir equipos organizados hasta ese momento según las disciplinas especializadas por equipos de desarrollo de productos en los que estaban representadas todas las competencias para poder entregar un producto.

¡Realmente una buena idea! Si se consigue reunir la mayor competencia posible, entonces solo puede haber ventajas.

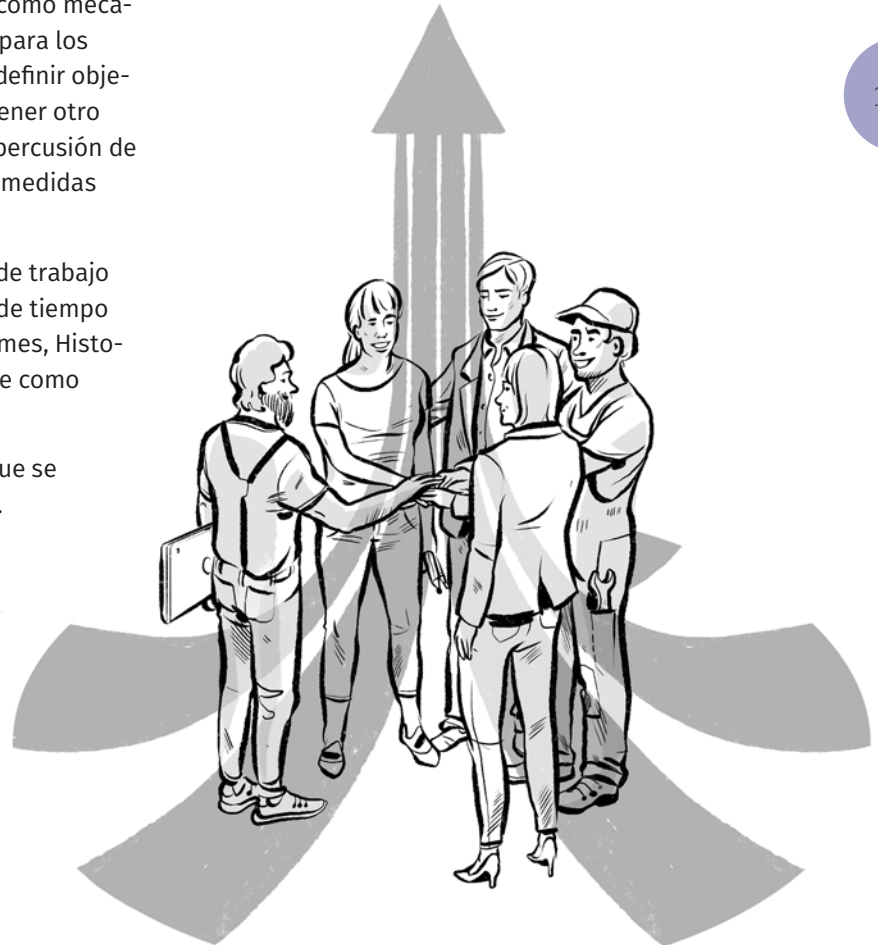
2. Cada equipo tenía que estar organizado según la premisa: **Un equipo, un producto**.

También esta es una buena idea. Por una parte, esta premisa ayuda a reducir dependencias; por otra, en la mayoría de las organizaciones hay equipos especializados que tienen que trabajar en diferentes productos y proyectos y raramente pueden trabajar concentrándose únicamente en una cosa. Eso cuesta tiempo.



3. Incluso si los equipos podían elegir ellos mismos el método ágil, se debían cumplir los siguientes **requisitos mínimos**:
 - a. El trabajo debía ser visible, es decir, **gestionado visualmente**.
 - b. Cada equipo estaba obligado a realizar **Standups a diario** delante de los tableros.
 - c. Las **retrospectivas** periódicas debían proporcionar a los equipos una perspectiva sobre las posibilidades de mejora.
 - d. Se debían establecer **dos mediciones** como mecanismo adicional de retroalimentación para los equipos y la transformación. No para definir objetivos cuantitativos, sino con el fin de tener otro punto de referencia para valorar la repercusión de las medidas y mejoras. Las siguientes medidas debían servir de ayuda:
 - **Throughput**: Número de unidades de trabajo que son concluidas en un período de tiempo determinado (p. ej., proyectos por mes, Historias por Sprint). En Scrum se conoce como Velocidad.
 - **Tiempo de ciclo**: Indica el tiempo que se necesita para completar el trabajo.

En primer lugar, me parece **genial** la postura flexible en la elección de los métodos ágiles, pues no todos los métodos son apropiados en cualquier contexto. Aplicado incorrectamente, ningún método puede mantener sus promesas. Sin embargo, la parte más destacada de los métodos ágiles, la visualización del trabajo y de los métodos de trabajo, siempre tiene sentido. En una empresa, cualquier persona debería poder ver en qué trabaja en cada momento un equipo, un departamento u otra unidad organizacional, así como dónde surgen problemas.



RECONSIDERANDO AGILE

Es astuto combinar esta gestión visual con Standups a diario, ya que, mediante breves feedback loops es posible reaccionar rápidamente ante los visibles cambios o deseos de los clientes y lograr la coordinación apropiada.

Es igualmente importante que los equipos paren por un momento su trabajo operativo para poder analizar cómo de bien o mal están trabajando, es decir, lo que el equipo hace en una retrospectiva. En ella se sopesa qué se puede cambiar o hacer mejor en el futuro. Si continuas haciendo lo mismo de siempre, la probabilidad de que el resultado siempre sea el mismo es muy alta. Y en cuanto a las mediciones: ¡Genial! A pesar del entusiasmo sobre

los cambios que requieren elementos humanos para llegar a ser una empresa ágil, a menudo se olvida el objeto económico. Se trata de que la entrega sea mejor y más rápida. **Los resultados** de las mediciones **deben orientarnos**. Esto es hoy día aún más importante ya que, con frecuencia, lo contado cuenta más que lo logrado.



¿Qué es un Standup?

Standups son reuniones breves que se suceden con frecuencia – por ejemplo, diariamente – de pie y delante del tablero de tareas o tablero Kanban. En un tiempo máximo de cinco a quince minutos se discute sobre lo que hay que hacer para poder concluir el trabajo, cómo abordar bloqueos y problemas relativos a la calidad y cómo distribuir el trabajo en el equipo. El centro de atención aquí es el trabajo, no cada uno de los empleados.



¿Qué es una retrospectiva?

Las retrospectivas – volver la vista atrás – tienen como objetivo pasar revista, de forma colaborativa, del trabajo que hemos realizado durante un determinado período de tiempo y extraer oportunidades de mejora. El trabajo operativo se expone brevemente de manera intencionada para observar desde un punto de vista neutral nuestros métodos de trabajo, nuestros procesos, el efecto de las mejoras anteriores, el feedback de los clientes y colegas, así como el ambiente en el equipo. Aunque la retrospectiva es el corazón del proceso de mejora y una de las reuniones más importantes, muy a menudo se abandona porque no la ejecutamos bien [Leanability E020, 2017].

EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

A pesar de ser un observador bastante crítico, he de quitarme el sombrero. Tras la expresión en boga “transformación ágil” se hacía palpable en esta empresa la seria aspiración de mejorar, pensar y cambiar la forma de hacer las cosas. A menudo, las organizaciones ágiles se hacen llamar así simplemente porque en alguna esquina se encuentra un equipo que hace Scrum. En esta empresa, sin embargo, se efectuaron cambios desde lo más profundo y se intentó remodelar una gran parte de la organización según principios ágiles. Al mismo tiempo, se dio a los equipos la opción de elegir el método según lo que los empleados consideraban que era más apropiado en sus respectivos ámbitos de competencias. Incluso brotaron de mis ojos ágiles lágrimas de alegría. ¿Cómo se ejecutaría exactamente la transformación?

Atención: Durante la implementación, los siguientes pasos estaban entrelazados unos con otros y no se sucedieron de forma secuencial.

FORMACIÓN

La totalidad de los 600 empleados de IT estuvieron encantados de recibir un curso básico de un día de duración enfocado a la **mentalidad ágil**. Quien trabaja con agilidad y prácticas ágiles escucha a menudo e incluso interioriza esta idea: no son los métodos ágiles en sí los factores que impulsan al éxito, sino que es la mentalidad que se esconde detrás lo que determina la repercusión. Básicamente, estoy de acuerdo con ello. Pero no se puede implantar una mentalidad sin más solo porque lo dice el plan del proyecto: “Atención, establecer mentalidad ágil... ¡hecho!” **Así no funciona.**

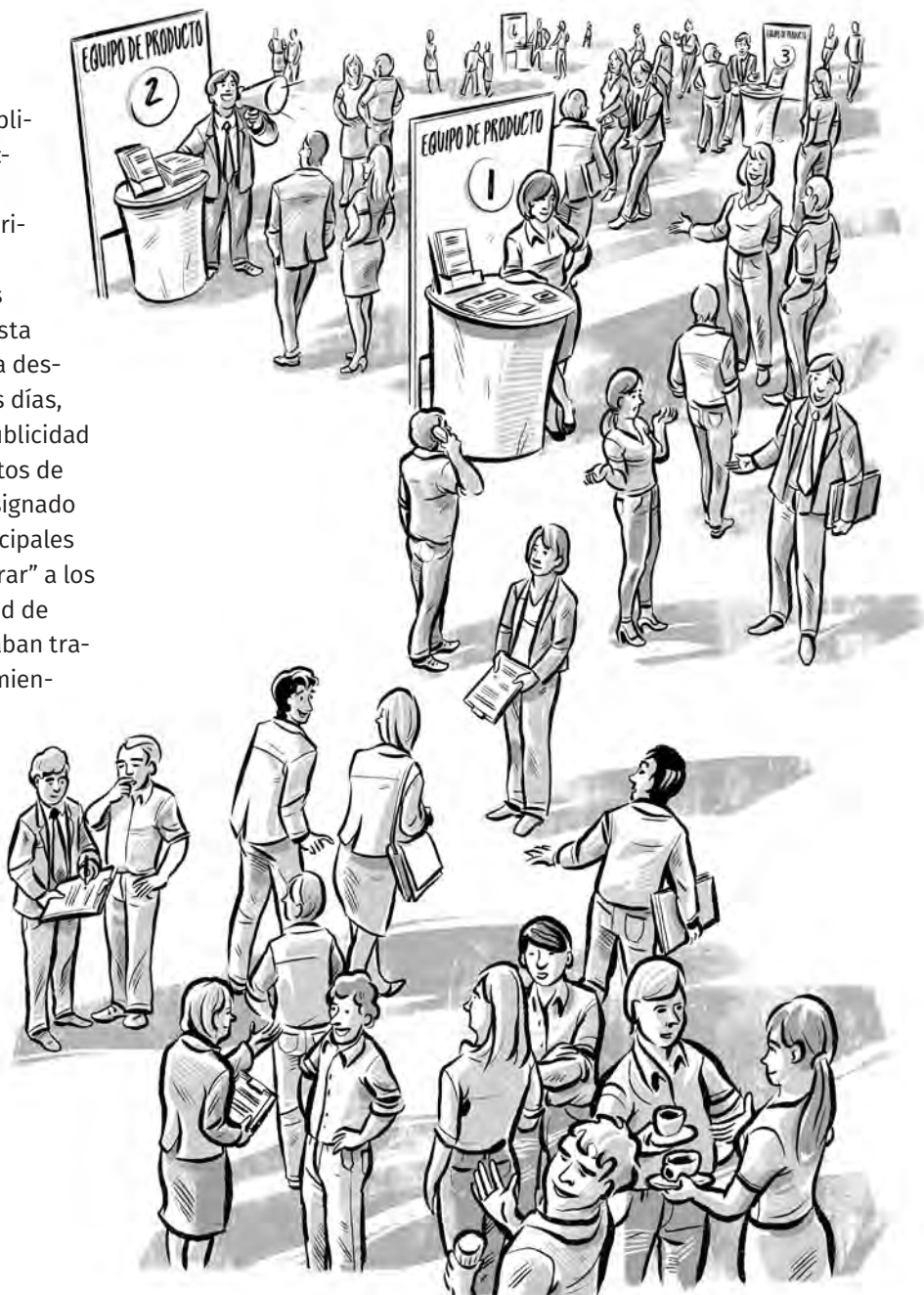
Seguramente percibirá cierto sarcasmo en mis palabras, es porque estoy siendo sarcástico. No creo que se pueda cambiar la mentalidad colectiva durante una formación básica de un día; no obstante, requiere un gran esfuerzo canalizar a 600 empleados, incluidos directivos, a través de una formación de estas características. En cualquier caso, seguro que se notan los efectos en la cuenta bancaria de la empresa consultora que lleva a cabo estas formaciones.



REORGANIZACIÓN Y AUTOORGANIZACIÓN

A la hora de reorganizar a los equipos multidisciplinares se tuvo en cuenta la estructura del producto. Para ello, la dirección no procedió de manera arbitraria, es decir, los empleados no fueron distribuidos así como así entre los distintos equipos, sino que simplemente se determinó qué equipos eran necesarios para según qué productos. De esta forma, en vez de efectuar una asignación dirigida desde arriba, se organizó una **feria**. A lo largo de dos días, los responsables de los equipos podían hacer publicidad de su equipo en sus stands y anunciar los puestos de trabajo disponibles. A cada equipo se le había asignado anteriormente, obedeciendo a los enfoques principales estratégicos, un presupuesto, para poder “comprar” a los empleados necesarios. Estos tenían la posibilidad de elegir ellos mismos los equipos en los que deseaban trabajar en el futuro. Según mi opinión, un planteamiento genial.

Ya en la feria se discutía y, a menudo, se llegaba a decidir sobre la práctica ágil con la que se quería trabajar en el futuro. Una vez formados los equipos, los miembros de estos asistían a las correspondientes formaciones. Así, por ejemplo, había un curso de Scrum Master y Product Owner y cuando un equipo se había decidido por el sistema Kanban, podía visualizar en un taller sobre diseño de sistemas su flujo de trabajo inicial al mismo tiempo que se iba consolidando.



APOYO EXTERNO

Reorganizar a 600 personas es un programa ambicioso. Estaba previsto que los empleados de esta empresa hicieran en breve algo que nunca habían hecho, en parte incluso asumiendo nuevas funciones. La empresa contrató a **16 coaches de Agile** para impartir los cursos que les proporcionasen una perspectiva externa y permitiesen a los equipos practicar con el nuevo método de trabajo. A primera vista podría parecer mucho, pero es realista si se compara con la ambiciosa dimensión del proyecto. A su vez, los coaches externos formaron a **once coaches internos de Agile**. En mi opinión, algo muy razonable ya que cuando hay muchos cambios, los nuevos métodos de trabajo se aplican hasta que los consultores abandonan la empresa. En vista de los fondos que esta empresa destinó a la transformación, es natural que no quisieran que sucediese esto.



21



¿Qué es un taller de diseño de sistemas?

El producto final visible de un taller sobre diseño de sistemas es un tablero Kanban. La visualización en sí es útil, pero no es esencial, incluso si esto pudiera parecer raro. El objetivo más importante en un taller de estas características es alcanzar un entendimiento conjunto de cómo un grupo de personas trabajan juntas en este momento. La visualización no representa un proceso deseado o impuesto, sino lo que realmente se está haciendo ahora. Este sistema Kanban actual es el punto de partida para conseguir mejoras. Por ello es tan importante que los sistemas Kanban sean diseñados por las personas que los van a usar.

LOS RESULTADOS TRAS DOCE MESES

La empresa se había fijado un plazo de **un año y medio** para la implementación de las exigencias mínimas – formación de equipos multidisciplinarios, visualización, Standups, retrospectivas y mediciones. La transformación en sí fue implantada en la organización en forma de proyecto. Bajo la dirección de un gerente de transición, el equipo de transición había planificado exactamente qué etapas del despliegue de Agile debían de alcanzarse y en qué momento, así como qué medidas había que aplicar para conseguirlo. Se estableció e implantó el proyecto “Agile Business”.

Una vez transcurridos **dos tercios** del plazo fijado, los impulsores de la transformación ágil querían evaluar el progreso del proyecto, por lo que **a los doce meses hicieron balance**. Parecía que el plan estaba funcionando:

- **Más del 80 por ciento** de los equipos estaban “transformados por completo” (palabras textuales del gerente de transición) y cumplían las condiciones marco establecidas: tenían personal multidisciplinar, exponían su trabajo de forma transparente – según el método utilizado – en los tableros correspondientes, establecían Standups a diario y buscaban oportunidades de mejora haciendo retrospectivas de forma regular.



● **Un punto importante** para el equipo de transición era estar informado sobre el ambiente en los equipos para, en caso necesario, poder aplicar medidas correctoras. Por esta razón, cada seis meses se llevaban a cabo encuestas dirigidas a los empleados. La encuesta más actual mostró que tanto la comunicación como la coordinación habían mejorado. Los equipos se mantenían informados unos a otros sobre los avances conseguidos, lo que hacía cada uno y cómo se distribuían las funciones.

En general, había un ambiente positivo. La mayoría de los equipos se atenían a las exigencias, mientras que la visualización del trabajo se aceptó como algo muy útil. Algunos empleados no llegaron a simpatizar con el nuevo sistema de transparencia y abandonaron la empresa. Con ello ya se había contado.

Pero parece que en líneas generales la cosa iba bien. ¿Verdad que sí?



MOSTRAD VUESTRAS CIFRAS

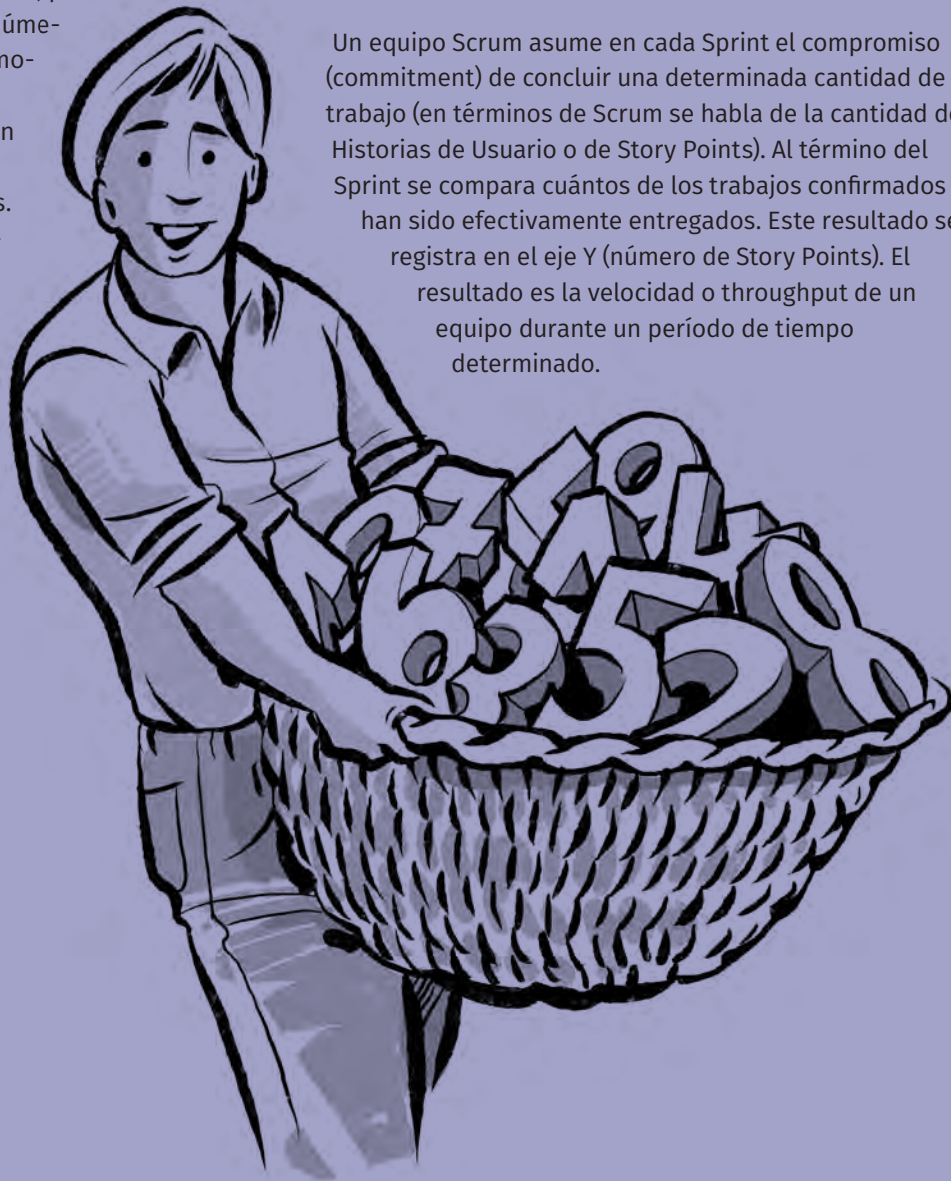
Introducir métricas era una de las condiciones marco que los equipos debían tener en cuenta en la transformación ágil. El equipo de transición veía cómo los tiempos de ciclo y el throughput habían ido cambiando tanto a nivel de equipo como de proyecto, pero no llegaba a entender lo que esos números significaban. Determinados modelos se repetían una y otra vez, por lo que el equipo de transición seleccionó una serie de resultados de medición representativos. De esta manera se entendía mejor lo que pasaba.

Echemos un vistazo, por ejemplo, al desarrollo del **throughput de los equipos Scrum** y a las modificaciones en el **tiempo de ciclo de los equipos Kanban**. A continuación, se plantea la pregunta de si los proyectos concluían ahora de forma más rápida.

TENDENCIA DEL THROUGHPUT DE LOS EQUIPOS SCRUM

En primer lugar, el equipo de transición observó cómo cambiaba la **velocidad en los equipos Scrum**.

Un equipo Scrum asume en cada Sprint el compromiso (commitment) de concluir una determinada cantidad de trabajo (en términos de Scrum se habla de la cantidad de Historias de Usuario o de Story Points). Al término del Sprint se compara cuántos de los trabajos confirmados han sido efectivamente entregados. Este resultado se registra en el eje Y (número de Story Points). El resultado es la velocidad o throughput de un equipo durante un período de tiempo determinado.





El diagrama muestra la velocidad agregada de los equipos Scrum en esta empresa. La línea de puntos representa el resultado que se había esperado desde un principio. Si todo funciona bien en un equipo Scrum, la velocidad debería de ir aumentando de forma continua. Al principio, las expectativas con respecto a la velocidad son más bien bajas ya que el equipo debe inicialmente establecerse como tal y adaptarse al nuevo método de trabajo. Sin embargo, tras esta fase de iniciación, la curva ya tendría que apuntar claramente hacia arriba para después volver a estabilizarse, aunque debería de seguir avanzando de forma ascendente. Si, además, se llevan a

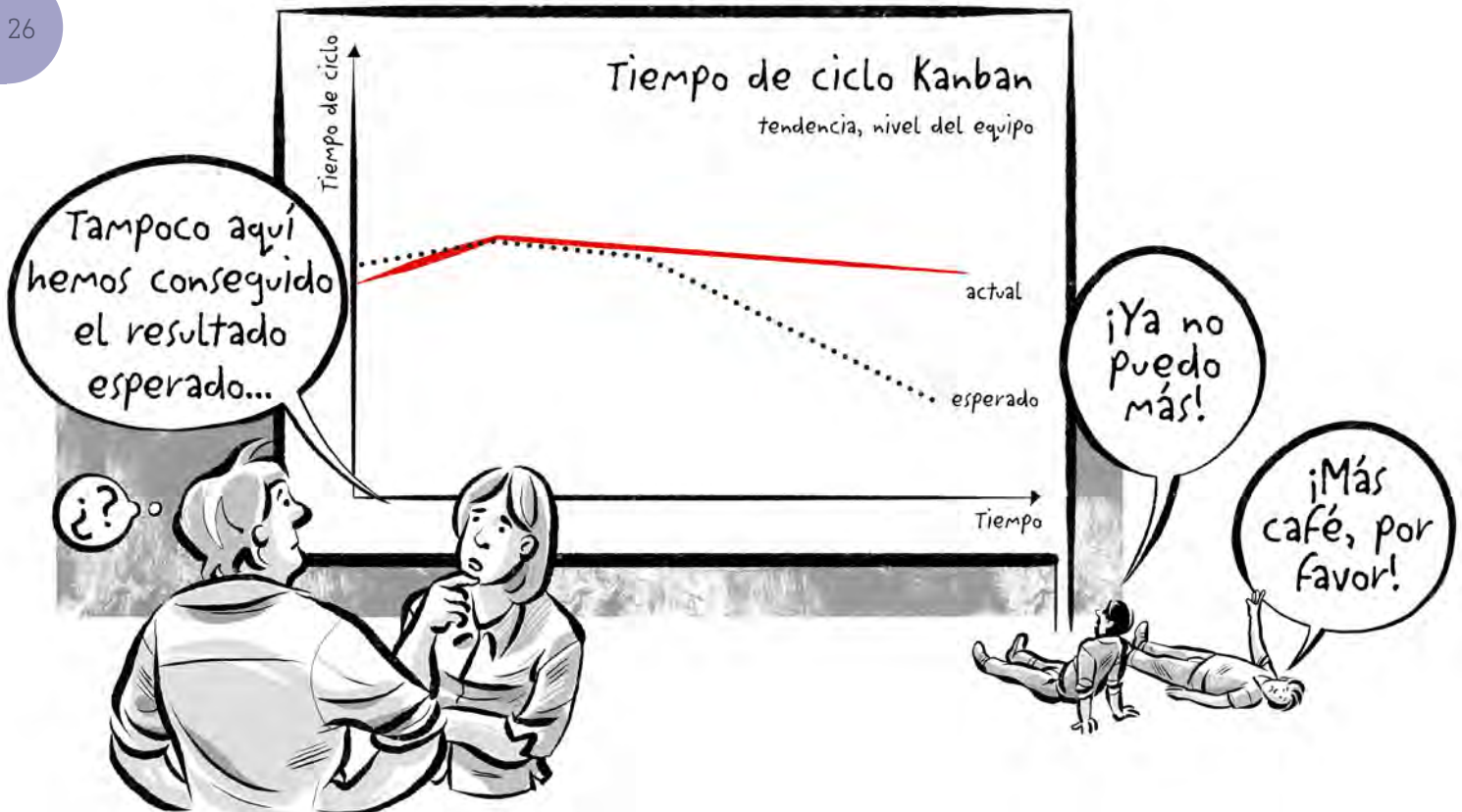
cabo retrospectivas y se emprenden continuamente mejoras, la línea debería ascender constantemente hacia arriba y nunca hacia abajo.

Pero la **tendencia real** en los equipos Scrum no tenía precisamente este aspecto. Los equipos habían tenido un buen inicio y la velocidad había aumentado considerablemente. Sin embargo, la línea se había estabilizado drásticamente e incluso había comenzado a descender. El rendimiento se había reducido en gran manera conforme transcurría el tiempo.

TENDENCIA DEL TIEMPO DE CICLO DE LOS EQUIPOS KANBAN

El paso siguiente fue que el equipo de transición examinara detenidamente el **tiempo de ciclo de los equipos Kanban**. A nivel de equipo es fácil determinar el tiempo de ciclo: para cada trabajo acabado se calcula la diferencia de tiempo entre la fecha de finalización y la de inicio. Lo ideal es que los tiempos de ciclo se vayan reduciendo cada vez más.

Si se agregan los **tiempos de ciclo** de varios equipos, estaremos ante un buen modelo si la línea de tendencia descende. Tal y como hemos visto en el desarrollo esperado del throughput, por lo general, también durante el tiempo de ciclo se cuenta al principio con una ligera subida, ya que los equipos se han de acostumbrar a la nueva forma de trabajar. Sin embargo, la línea debería de descender considerablemente a continuación. Esto significa que los equipos concluyen los trabajos de forma cada vez más rápida, por lo que el tiempo de ciclo se reduce.



Aquí es precisamente donde se ponen las esperanzas al cambiar a métodos de trabajo ágiles. Los consultores Scrum prometen que se puede entregar **más y más rápido** mientras que los consultores Kanban prometen que los tiempos de ciclo se pueden **reducir** al menos **a la mitad** y que aún se puede esperar incluso más.

Pero los equipos Kanban de esta empresa obtuvieron otros resultados. Tal y como se esperaba, el tiempo de ciclo aumentó al principio y después comenzó a disminuir, pero de forma insignificante. En realidad, la línea de tendencia apuntaba hacia abajo, pero la mejora ni siquiera alcanzó el 1 por ciento, es decir, aún estaban lejos de conseguir una reducción a la mitad del tiempo de ciclo.

Daba igual si se trataba de **Scrum o de Kanban**, lo que estaba claro es que la capacidad de entrega de los equipos **apenas se había modificado**. Y recordemos cuál era el objetivo de la transformación ágil: un “Time-to-Market más rápido”.

¿Qué es la velocidad?

En Scrum, la velocidad es la medida del throughput de un equipo. Indica la funcionalidad que un equipo es capaz de entregar en un Sprint. La cantidad entregada se mide en Story Points.

¿Qué es una Historia de Usuario?

La Historia de Usuario sirve para formular un requerimiento, por ejemplo, con respecto a un software pendiente de desarrollo. En el mundo ágil se ha establecido un formato simple para expresarlo:

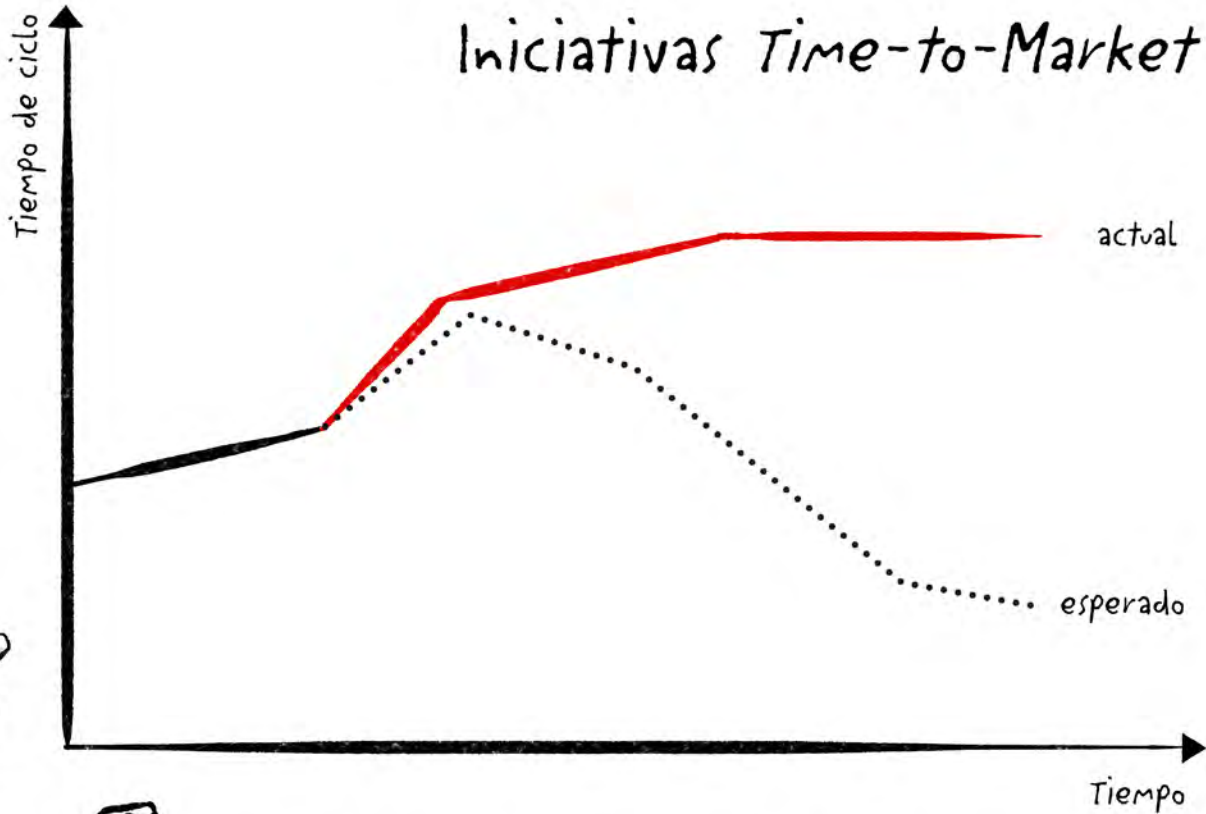
Como **<tipo de usuario>**
necesito **<funcionalidad>**
para alcanzar **<beneficios>**



¿Qué son los Story Points?

Los Story Points no reflejan el tiempo invertido en una historia, sino la complejidad relativa que entraña una Historia de Usuario. Al valorar distintas historias se determinan las cualidades o complejidades de estas relacionándolas entre sí.

Iniciativas Time-to-Market



LOS PROYECTOS NO CONCLUYEN CON MAYOR RAPIDEZ

Ya el análisis de las métricas de los equipos fue cualquier cosa menos estimulante para el equipo de transición. También estaba la problemática de que **faltaban valores de referencia**; era difícil valorar si la transformación ágil había tenido un efecto positivo porque no se contaba con “mediciones cero” antes de la transformación. Los equipos se habían reorganizado completamente como parte de la transformación, razón por la cual realmente no era posible determinar si, por ejemplo, el rendimiento en los (nuevos) equipos Scrum había mejorado o empeorado.

Sin embargo, en la empresa había métricas que permitían comparar el rendimiento antes y después de la iniciativa ágil: el tiempo de ciclo del proyecto. Esta es una métrica especialmente importante, puesto que un objetivo claro de la organización consistía en reducir el tiempo de ciclo de los proyectos, así como el Time-to-Market. Proyectos siempre había habido, tanto antes como después de la transición ágil, incluso si los proyectos se hacían llamar ahora, para más agilidad, “iniciativas”. Así pues, se contaba con datos comparables.

En este diagrama podemos ver tres tipos de líneas. La más ancha en la parte izquierda representa el tiempo antes de la transformación ágil. Dado que el Time-to-Market no dejaba de aumentar, lo que se puede ver en el movimiento ascendente de la línea ancha, la empresa había decidido actuar. Para todos los involucrados estaba claro que esta línea no podía empezar a descender tras el pistoletazo de salida hacia la transformación debido al período de transición, sino que más bien ascendería. Sin embargo, en vista de los esfuerzos realizados,

tales como cursos o acompañamiento a través de coaches, se habría esperado que el Time-to-Market de las iniciativas descendiera radicalmente una vez que los nuevos métodos de trabajo resultasen más familiares.

Y de nuevo pasó el caso contrario. Sí, la reorganización había hecho empeorar el Time-to-Market al principio, tal y como se esperaba. Sin embargo, seguía y seguía empeorando. En otras palabras, los proyectos se entregaban incluso con más lentitud que antes de la transformación ágil. Era, sencillamente, una catástrofe.

Se había invertido un montón de dinero en esta **transformación ágil**. La dirección y el equipo de transición habían reflexionado mucho para encontrar el mejor camino. La dirección había tomado importantes decisiones, todos los equipos se habían establecido de manera multidisciplinar y se organizaban según los productos. Se había contratado a profesionales para acompañar la transformación y formar a coaches internos. 600 personas habían aprendido a trabajar con Scrum, Kanban, Standups, retrospectivas y métricas.

Y ahora, el gran objetivo de poder reaccionar con más rapidez ante las necesidades del mercado, ¡no solo no se había alcanzado, sino que además había empeorado! Se trataba de una transformación que hizo que la empresa fuera de **mal en peor...**



¿QUÉ ESTABA PASANDO AQUÍ?

Glosario de términos en inglés

Backlog	Lista ordenada de todo el trabajo pendiente
Backlog Grooming	Reunión en la que el Product Owner y el equipo se reúnen para refinar el Backlog del producto y añadir, retirar o reestimar Historias de Usuario
Buffer	Amortiguador o colchón de trabajo
Cost of Delay	Costes de demora
Downstream	Corriente descendente durante la ejecución
Feedback Loops	Bucles de retroalimentación
MVP	Abreviatura de “Minimal Viable Product” (Producto Mínimo Viable)
Outcome	Consecución de unos resultados buscados y ligados a un objetivo de negocio
Output	Resultado de un proceso derivado de la aplicación de unos inputs a un sistema
Plug-in	Aquella aplicación que, en un programa informático, añade una funcionalidad adicional o una nueva característica al software
Pull	Sistema de arrastre
Push	Sistema de empuje
Slack Time	Margen de tiempo del que disponemos para realizar una actividad sin retrasar el proyecto. También denominado “tiempo de holgura”.
Sprint	Iteración de tiempo fijo (concepto usado en Scrum)

Standup	Breve reunión de sincronización del equipo frente al tablero Kanban
Start-up	Sociedad que, pese a su juventud y falta de recursos, consigue obtener resultados en el mercado y pasar a un siguiente nivel estructural al ser impulsada por otros inversores o absorbida por empresas ya consolidadas
Story Point	Unidad de medida relativa usada para expresar una estimación del esfuerzo total que se requiere para implementar completamente una unidad de trabajo
Timebox	Técnica consistente en establecer un tiempo fijo para cumplir una serie de tareas y alcanzar un objetivo dentro de un proyecto. También denominado “caja de tiempo”
Time-to-Market	Tiempo comprendido desde que un producto o servicio es concebido hasta que está disponible para el usuario final
Throughput	Ratio de entrega
Upstream	Corriente ascendente durante la ideación
Whitepaper	Documento informativo y promocional que puede formar parte de las comunicaciones de marketing sobre un producto o servicio
WIP	Abreviatura de “Work in Process” (Trabajo en Curso)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[Laloux 2016]

Laloux, Frederic: Reinventing Organizations: An illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations. Nelson Parker 2016.

[Leanability E018, 2017]

Leanability Videoblog: Lean Business Agility E018 – Kamishibai.
<https://bit.ly/2ORVF0B>

[Leanability E020, 2017]

Leanability Videoblog: Lean Business Agility E020 – The Spotify Model.
<https://bit.ly/20OILjM>

[Leopold 2016]

Leopold, Klaus: Practical Kanban: From Team Focus to Creating Value. LEANability PRESS 2016.

[Little, Graves, 2008]

Little, John D.C.; Graves, Stephen C.: Little's Law. In: Chhajed, Dilip; Lowe, Timothy J. (eds.): Building Intuition. Insights from Basic Operations Management Models and Principles. Springer US 2008, pág. 81-100

[Mois, Baldauf, 2016]

Mois, Tim; Baldauf, Corinna: 24 Work Hacks ... auf die wir gerne früher gekommen wären. sipgate GmbH 2016.

[Snowden, Boone, 2007]

Snowden, David J.; Boone, Mary E.: A Leaders's Framework for Decision Making. In: Harvard Business Review, noviembre 2007.
<https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

[Stacey 2000]

Stacey, Ralph D.: Strategic Management & Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity. 3.ª edición, Financial Times 2000.

[The W. Edwards Deming Institute 2018]

The W. Edwards Deming Institute: Quotes by W. Edwards Deming
http://quotes.deming.org/authors/W_Edwards_Deming/quote/10141

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

Aportaciones seleccionadas sobre la Agilidad Empresarial

Mis reflexiones sobre la Agilidad Empresarial. Podrá leerlas accediendo a mi blog
www.LEANability.com

Nuevas entrevistas con especialistas que practican la Agilidad Empresarial. Las podrá encontrar de forma regular en mi videoblog
<https://www.leanability.com/de/category/video-blog/>

Flight Levels

At which Flight Level does innovation start?

<https://bit.ly/2DYXzJy>

Lean Business Agility E007: Flight Level 2 at AutoScout 24

<https://bit.ly/2lXke9z>

Lean Business Agility E026: Medical Device Development, Flight Levels and Scrum

<https://bit.ly/2QRj4PJ>

Podcast: Flying at Portfolio Level <https://bit.ly/2CLzAxW>

Límites WIP

WIP Limits Must Die

<https://bit.ly/2E9nFdP>

Flow Exercise: Building Paper Boats

<https://bit.ly/2waOHuU>

Libros recomendados**Christensen, Clayton M.: Competing Against Luck.**

The Story of Innovation and Customer Choice. Harper Business 2016.

Doerr, John: Measure What Matters. OKRs – The Simple Idea that Drives 10x Growth. Portfolio Penguin 2018.

Goldratt, Eliyahu M.: The Goal. A Process of Ongoing Improvement. North River PR Inc 2014.

Kaltenecker, Siegfried: Self-Organising Enterprises. Leanpub 2017.

Liker, Jeffrey: The Toyota Way to Lean Leadership.

Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development.

Marquet, L. David: Turn The Ship Around! A True Story of Building Leaders by Breaking the Rules. Portfolio Penguin 2015.

Moore, Geoffrey A.: Escape Velocity. Free Your Company's Future from the Pull of the Past. Harper Business 2011.

Reinertsen, Donald G.: The Principles of Product

Development Flow. Second Generation Lean Product Development. Celeritas Pub 2009.

Ries, Eric: The Lean Startup. How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. Portfolio Penguin 2011.

Taleb, Nassim Nicholas: Antifragile. Things that Gain from Disorder. Penguin 2013.



Kanban Change Leadership

Creating a Culture of Continuous Improvement

Klaus Leopold, Siegfried Kaltenecker

John Wiley & Sons Inc

1.ª edición 04/2015 - traducción de “Kanban in der IT”

304 páginas, también disponible como kindle

ISBN: 978-1119019701



Kanban in der Praxis

Vom Teamfokus zur Wertschöpfung

Klaus Leopold

Hanser Verlag

1.ª edición /2016

237 páginas, también disponible como kindle

ISBN: 978-3-446-44343-3

35,00 €



Practical Kanban

From Team Focus To Creating Value

Klaus Leopold

LEANability Press

1. edición 11/2017 - traducción revisada de

Kanban in der Praxis

353 páginas, también disponible como Kindle

y en leanpub como EPUB, Mobi y PDF

ISBN: 978-3-903-20500-0

26,00 €