



ieem.edu.uy



# ¿Qué decir de Agile?

Si hablamos de Agile, hablamos de transformación, de un cambio radical para el modelo de organización que conocemos

Valeria Fratocchi

Steve Denning es uno de los autores más recomendados para acercarse a la agilidad entendiendo de qué se trata y hasta qué punto es la respuesta a los problemas que enfrentamos.

1. La de reducción de costos es una de las expectativas que eventualmente encontramos cuando se quiere ir a la agilidad. Algunos comienzos van orientados a los procesos y a reinstalar la centralidad del cliente, pero paulatinamente la idea de reducir personal empieza a sobrevolar en la mesa del equipo de transformación y hay que trabajar para desterrarla. Es claro que la agilidad apunta a mejorar los resultados de negocio, de ahí su valor; pero no por el camino del recorte de costos, sino con los costos necesarios para maximizar la creación de valor para el cliente.

2. En la medida en que Agile tiene determinados ritos y ceremonias, es importante poner estos comportamientos personales y colectivos en el lugar que tienen. Son prácticas que ayudan a instalar buenos hábitos para la agilidad en materia de comunicación y colaboración. Pero el hecho de hacer una reunión breve en la mañana no es lo que hace agilidad, aunque la llamemos "daily meeting". Quedarnos en los rituales sin toda la transformación de cultura, liderazgo, estructura y procesos de la agilidad es como poner un parche y muy probablemente resulte muy frustrante para la organización clásica por los esfuerzos continuos de conciliación de dos modelos bien distintos que entrarían en conflicto en los temas medulares.

3. En general Agile comienza por algún sector de la organización en el que la innovación es un factor de éxito, pero incluso si los resultados son buenos, a veces no se continúa trabajando para llevar la agilidad al universo organizacional. Desde el punto de vista humano se generan dos subculturas que se manifiestan en expresiones como "allá están los genios ágiles y acá los que pone-



mos sangre, sudor y lágrimas". El foco en un sector puede explicarse al comienzo de la implementación con el argumento de que por algún lado hay que empezar, pero no es sostenible cuando ya se ha explicitado la intención de ser ágiles. La coexistencia de la organización tradicional y la agilidad debe ser provisoria durante

● ●  
**La convicción al momento de ir por la agilidad tiene que ser muy fuerte**

una transición, pero toda la organización debe eventualmente integrarse al modelo para poder quedarse con los beneficios de estas metodologías que – bien aplicadas – crean más valor con menos trabajo.

4. Dicho esto, la velocidad con la que se terminen de sumar todos es relevante. Se tiende a creer que el gradualismo en la adopción

contempla los tiempos internos de las personas, que necesitan ir abrazando la idea del cambio. También es cierto que una vez que los beneficios del cambio empiezan a verse, lo recomendable es trabajar en la amplificación de la confianza para ir por la meta de transformación completa. Monitorear el "tipping point" en el que tiene que darse este "vamos por todo" debe ser una de las prioridades de la oficina de transformación.

5. Hay costos asociados a los procesos de cambio, y la transformación hacia la agilidad requiere tanta o más inversión que el cambio tradicional, así que hay que saber si tenemos "licencia económica" para proceder. La cuenta de resultados y la caja son aliados críticos, no solo al momento de financiar nuevos roles organizacionales como los agile coach o los scrum master, nuevos materiales como el cargamento de post it, y

los honorarios de los consultores, etc. Incluso mantener el BAU (business as usual) sin poner restricciones de costos es importante. Si en medio de un proceso de agilidad, la organización da una señal de recorte de personal o de reducción de costos que no surja de los equipos sino que venga top-down como una decisión para lograr los resultados, toda la credibilidad de Agile se verá muy resentida. La gente se decepcionará de una agilidad que no crea valor, sino que lo redistribuye y con costo para los que quedan fuera o los que cuentan con menos recursos para asegurar los resultados.

La convicción de la dirección al momento de ir por la agilidad tiene que ser muy fuerte y esa robustez viene de la información de los directivos en cuanto a qué es y qué no es Agile. Cualquier paso en falso de una organización, que pudiera replicarse en otra y en otra, le haría a la agilidad el mismo daño que las reestructuracio-

nes le hicieron a la reingeniería. Recordemos que, si bien Michael Hammer y James Cahmpty – dos de los autores más directamente asociados a la reingeniería – han insistido en que los despidos nunca fueron el centro de la cuestión, lo cierto es que una vez que salió de la lámpara, el genio de la reingeniería se convirtió en un tipo bastante hostil para todos los que se cruzaron en su camino.

"No fui suficientemente astuto en eso. Refleje mi experiencia ingenieril y considere insuficientemente la dimensión humana... he aprendido que eso es crítico". De estas palabras de Hammer se desprenden lecciones que podemos aplicar preventivamente en Agile, para que sea bien recibido y nos haga sentir orgullosos de un valor no sólo creado sino también compartido.

Hay quienes dicen que Agile viene de las personas equivocadas, porque viene de expertos en software, que no tienen una

● ●  
**Se requiere saber si tenemos "licencia económica" para proceder**

historia de excelencia en la gestión de empresas, ni un perfil de orientación a las personas. A priori uno diría que son las menos indicadas para resolver las complejidades de la sostenibilidad empresarial. Sin embargo, el mundo de los desarrolladores de software cambió muy rápido, la incertidumbre los golpeó incesantemente y cuando el management tradicional no les brindó soluciones, decidieron romper con la burocracia y rescatar lo esencial para sacar adelante proyectos complejos: poner foco en el valor esperado para el usuario; buscar la forma de hacer lo que es nuevo probando, evaluando y ajustando; comunicarse sistemáticamente, de preferencia verbalmente y sin intermediarios; formar equipos de talento sin mirar lo accesorio del CV; y crear un clima de convivencia positivo para las tantas horas que el proyecto demandará, de forma que transcurran en un ambiente de confianza recíproca que les permita colaborar y cocrear. ●