

EL MODELO DE FLUIDEZ ÁGIL

Una breve guía para alcanzar el éxito con Agile



Las metodologías ágiles son ya muy utilizadas, pero la popularidad no ha llegado sin problemas. Los responsables de las organizaciones se quejan de que no obtienen los beneficios esperados. Este artículo presenta un modelo de fluidez que ayuda a obtener el máximo de los conceptos ágiles. La fluidez evoluciona a través de 4 diferentes zonas, cada una con sus propios beneficios, capacidades requeridas y métricas clave.

Por Diana Larsen y James Shore

Traducido por Jose Ramón Díaz

- Facilitador autorizado AFM-



Hemos estado liderando y ayudando a equipos en su transición al desarrollo ágil desde finales de los 90. En este tiempo, hemos observado que el movimiento ágil creció desde la pasión de unos entusiastas e innovadores centrados en el mundo de la programación, a un gigante que ha abarcado todo el mundo del software.

A pesar del éxito, o quizás a causa de él, las implementaciones ágiles no siempre consiguen lo que la gente espera de ellas. Expertos escriben artículos reveladores como el Flaccid Scrum de Martin Fowler (2009). Las quejas aumentan sobre las consultoras que hacen beneficios de implantar procesos rígidos, no ágiles, forzando a las personas a someterse a ellos. Los líderes de las organizaciones se quejan de que no obtienen los beneficios que deberían.

En estos años ayudando a equipos ágiles, hemos aprendido mucho sobre lo que se necesita para tener éxito con Agile y por qué tantas organizaciones no obtienen los resultados esperados. En 2012 formalizamos este aprendizaje en el modelo de fluidez ágil^{TM1} y lo publicamos aquí. En los siguientes seis años, la aplicación del modelo, nos ha enseñado aún más. Ahora hemos actualizado este artículo para incluir nuestros últimos descubrimientos.

Utiliza este artículo para entender qué beneficios puedes esperar de tus equipos ágiles; qué inversiones deberás hacer para conseguirlos, y dónde mirar cuando tus equipos no consiguen los beneficios esperados. Puede actuar como un espejo de tu situación.

Introduciendo el modelo

Hemos observado que los equipos ágiles pasan por diferentes zonas según aprenden. Cada zona proporciona diferentes beneficios:

1. Equipos **Focalizados** producen valor para el negocio.
2. Equipos **Entregando** entregan al ritmo de mercado.
3. Equipos **Optimizados** lideran su mercado.

¹ “Agile Fluency” es una marca registrada de James Shore y Diana Larsen. (Hemos tenido problemas con otras personas utilizando “Agile Fluency” representando erróneamente nuestro modelo, así que sentimos la necesidad de registrar el término para evitar que suceda.)

Diana Larsen

Diana Larsen partners with clients to design work systems, improve team performance, and support more effective leader behaviours.

Diana co-authored

Agile Retrospectives: Making Good Teams Great, Liffitt (2nd ed): Start and Sustain Successful Agile Teams, and Five Rules for Accelerated Learning.



James Shore

James Shore teaches, writes, and consults on Agile development processes. He is a recipient of the Agile Alliance's Gordon Pask Award for Contributions to Agile Practice and co-author

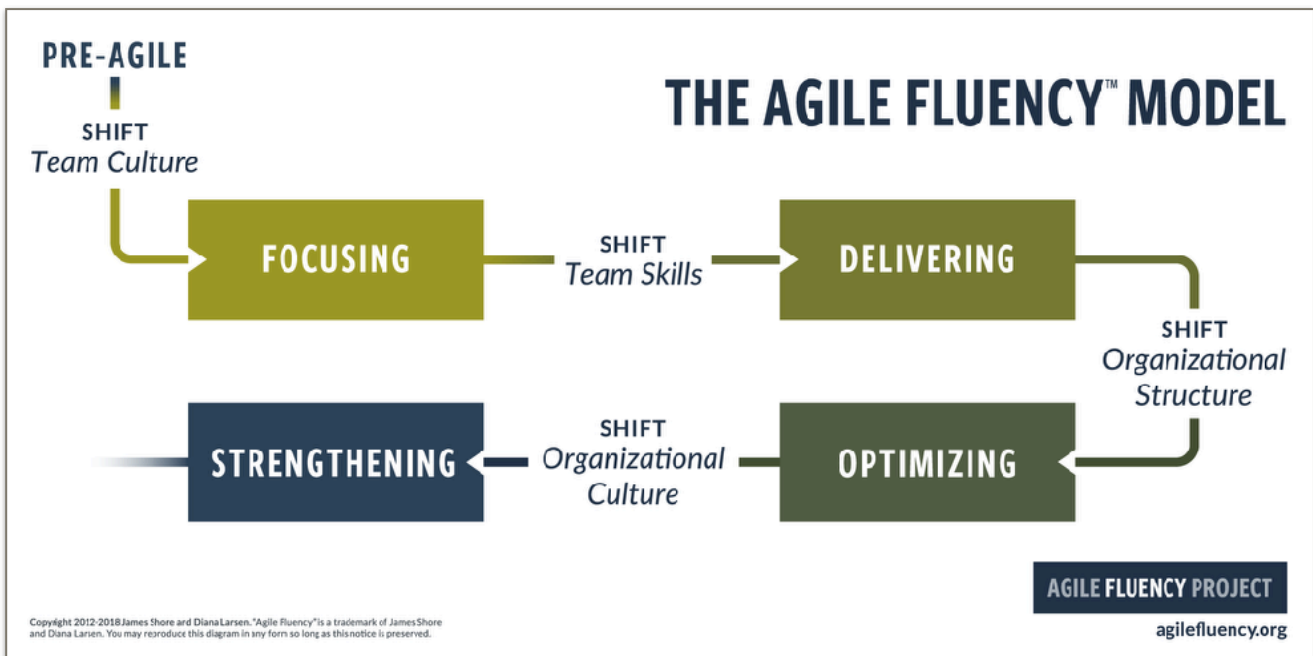
4. Equipos **Fortalecidos** hacen a su organización más fuerte.

Cada zona depende de un conjunto de capacidades ágiles. Una competencia es un comportamiento observable - como por ejemplo "El equipo trabaja con un representante del negocio quien proporciona al equipo la perspectiva del negocio y sus expectativas" - que conduce a los beneficios de la zona.

En el Modelo de Fluidéz Ágil, estamos más interesados en las competencias fluidas: el hábito de exhibir esa competencia en todo momento, incluso bajo presión. Cualquiera puede seguir un conjunto de técnicas cuando se le da tiempo en una clase; la verdadera fluidez es la habilidad, la rutina que se sigue haciendo incluso cuando tu mente está distraída con otras cosas.

El desarrollo ágil es un deporte de equipo, por tanto la fluidez es un rasgo del equipo, no de sus miembros individualmente. En la práctica, algunas competencias serán realizadas por todos los miembros del equipo, y algunas solo por unos pocos especialistas. De cualquier manera, la fluidez de un equipo procede de la habilidad de cada miembro del mismo de auto-organizarse de manera que las habilidades individuales son aplicadas a los problemas adecuados en el momento adecuado.

Un equipo es fluido en una zona cuando es fluido en todas las capacidades de la zona, incluidas las de la zona predecesora. Aunque los equipos desarrollan las capacidades en cualquier orden, incluso simultáneamente de diversas zonas, hemos observado que tienden a obtener la fluidez de las zonas en un orden predecible.



Selecciona tu zona

Cada zona de fluidez trae nuevos beneficios, así que el modelo podría ser tratado como un modelo de madurez, en el que el objetivo es alcanzar el máximo nivel. Eso sería un error. A diferencia de los modelos de madurez, donde más madurez es siempre mejor, el modelo de fluidez ágil, describe una colección de opciones. Cada zona representa una opción de madurez. Cada una proporciona valor.

Piensa en la fluidez como viajar en autobús. Cuando te subes a un autobús, compras un ticket para el lugar al que quieres llegar. Una zona que está más lejos, no es inherentemente mejor, simplemente cuesta más y lleva más tiempo llegar allí. A veces comprarás un ticket para las afueras, porque quieres ir a un centro comercial. Otras veces comprarás un ticket para el centro, por que quieres ir al teatro. Ninguna opción es mejor que la otra, todo depende de qué necesitas hacer ese día.

De igual manera, mientras cada zona tiene valor, también presentan retos. Invertir más de lo que necesitas podría tener repercusiones negativas en la organización, y podría incluso crear percepciones negativas sobre Agile en la gente.

Piensa cuidadosamente en las concesiones que puede hacer antes de pensar simplemente que más es mejor.

La zona apropiada para tus equipos depende de tu organización. Entregando u Optimizando suelen ser los mejores objetivos, pero Focalizando y Fortaleciendo pueden ser también buenas elecciones.

- La zona **Focalizando** representa los fundamentos ágiles, y los equipos fluidos en ella obtienen notables beneficios en transparencia y trabajo en equipo. Aunque la fluidez en Focalizando no incluye prácticas técnicas sostenibles, es una buena manera de demostrar el éxito y crear interés en posteriores inversiones. Es también una buena opción para algunos equipos, como agencias digitales, que no mantienen su software en el largo plazo.
- Para los equipos que necesitan mantener y mejorar su software durante más de unos pocos meses, la fluidez en la zona **Entregando** es a menudo una mejor opción. Esta zona representa la sostenibilidad Agile. Los equipos en la zona Entregando tienen pocos defectos, alta productividad y son receptivos a las peticiones de negocio. La fluidez aquí es un valioso salto hacia adelante para la mayoría de los equipos.
- Las organizaciones que desean establecer el ritmo de cambio en sus mercados, o que ven la amenaza de la disrupción en el horizonte, se beneficiarán de elegir la zona **Optimizando**. Optimizando representa la promesa ágil: la agilidad de negocio innovadora. Aunque tiene grandes recompensas, también requiere cambios disruptivos a la estructura organizacional. Realizar esos cambios es muchas veces más fácil en organizaciones pequeñas y flexibles.

- Los líderes que quieran innovar en la gestión de la empresa, particularmente en pequeñas a medianas organizaciones, podrían darse cuenta que la zona **Fortaleciendo** es la mejor opción para sus equipos. Esta zona es un posible futuro de Agile. Las prácticas novedosas en el mundo ágil se mueven en esta dirección. Sin embargo, hay que darse cuenta que esta zona requiere investigar las nuevas teorías y prácticas de gestión organizacional e inventar nuevos modos de trabajo .

Incluso dentro de una única organización, diferentes zonas de fluidez pueden ser apropiadas para diferentes equipos. Posteriormente, describimos las inversiones necesarias y beneficios de cada zona. Conforme leas sobre las zonas, recuerda que cada zona tiene sus propios costos, inversiones y beneficios.

Consiguiendo fluidez

La fluidez es más un problema de hábitos que de capacidades. Aunque la formación puede enseñar las técnicas subyacentes, la práctica habitual del corazón de una capacidad fluida requiere práctica deliberada, consciente y diaria durante meses. Se llega a través de una inversión deliberada en el aprendizaje a través de la práctica.

Las capacidades de las zonas posteriores tienden a requerir más tiempo que las de las primeras zonas. Cuanto antes un equipo empiece a trabajar en las capacidades de una zona, antes llegará a ser fluido en ellas. Las capacidades ágiles también se apoyan mutuamente unas en otras. Por consiguiente, es mejor elegir las zona de fluidez que desees alcanzar y empezar a practicar todas las capacidades necesarias para la misma - y todas las anteriores- simultáneamente.

Es mejor elegir las zona de fluidez que desees alcanzar y empezar a practicar todas las capacidades necesarias para la misma - y todas las anteriores- simultáneamente.

(Por supuesto, siempre puede cambiar de opinión. No hay problema en empezar con una zona y cambiar de objetivo a una diferente más tarde. Simplemente llevará más tiempo.)

Conforme un equipo practique sus capacidades, la fluidez se desarrollará a trompicones. Más que una progresión ordenada de las capacidades de una zona a la siguiente, las capacidades se desarrollarán en paralelo entre zonas. Probablemente quieres ver signos esperanzadores rápidamente, pero la maestría y confianza de la verdadera fluidez pueden ser frustrantemente lentas. Las capacidades se establecen, van hacia delante y atrás, progresan de diferentes maneras y velocidades.

Uno los factores que más afectan a la fluidez en los equipos es el soporte organizacional. Por continuar con la metáfora del autobús, el equipo tiene que tomar el autobús hasta su zona deseada de fluidez. Nadie puede hacerlo por ellos. Pero la organización tiene que comprarles el ticket. Una organización que espera fluidez sin proveer el soporte y apoyo apropiado está destinada a la decepción. O incluso peor, el apoyo insuficiente puede causar rotación en las

personas y crear una cínica cultura corporativa que impida las mejoras. Antes de embarcar en tu camino, debes estar seguro que la organización está preparada y dispuesta a ofrecer el apoyo que se necesita.

Una de los más importantes inversiones que hará la organización es tiempo. La verdadera fluidez lleva más tiempo que el que nadie espera o desea. En nuestra experiencia con equipos, a un equipo le lleva de dos a seis meses llegar a ser fluido en la zona Focalizando. Alcanzar la zona Entregando lleva otros 3 a 24 meses, dependiendo de la cantidad de deuda técnica en el software. La fluidez en Optimizando puede llevar de 1 a 5 años más, dependiendo de la confianza y voluntad que existe en la organización para cambiar las estructuras de reporte.

Zona	Beneficio	Inversión	Aprende de	Tiempo para fluidez
Focalizando	Mayor visibilidad del trabajo de los equipos; habilidad para redirigir.	Desarrollo del equipo y diseño del proceso de trabajo.	Scrum, Kanban, XP no técnico	2-6 meses
Entregando	Pocos errores y alta productividad.	Disminución de productividad durante el desarrollo de habilidades técnicas.	Extreme Programming, DevOps	+3-24 meses
Optimizando	Entregas de valor añadido y mejores decisiones de producto.	Capital social utilizado para mover las decisiones de negocio y experiencia dentro de los equipos.	Lean Software Development, Lean Startup, Beyond Budgeting	+1-5 años
Fortaleciendo	Aprendizajes entre equipos y mejores decisiones organizacionales.	Tiempo y riesgo en desarrollar nuevos métodos de gestionar la organización.	Diseño de organización y teorías sobre complejidad	desconocido

Perdiendo fluidez

Es extraño para un equipo estable que pierda fluidez por si mismo. En nuestra experiencia, son interrupciones externas las que provocan pérdida en la fluidez.

La causa más común de la pérdida de fluidez es cuando una nueva dirección decide que el enfoque ágil no encaja en su visión. Sin el apoyo organizacional y la habilidad de continuar practicando lo que se ha aprendido, la fluidez de los equipos se pierde rápidamente. Esto es a

menudo acompañado por pérdida de experiencia y conocimiento ya que los miembros insatisfechos de los equipos buscan nuevos trabajos.

La rotación de personas está relacionado con una pérdida de la fluidez. Un equipo que gana o pierde demasiados miembros podría tener problemas sosteniendo lo que ha aprendido. Esto es un problema específico para las organizaciones que juntan nuevos equipos para cada proyecto.

Crecimiento rápido y procesos impuestos también pueden desencadenar en la pérdida de fluidez. Las startups de éxito a menudo sufren con esto. Cuando son pequeñas, generalmente las startups operan de manera intuitiva en la zona Optimizando o incluso Fortaleciendo. (No son necesariamente fluidas en cada capacidad, pero sus instintos las empujan hacia esas zonas). Una vez que una startup empieza a crecer rápidamente, a menudo introducen burocracia y procesos que accidentalmente dañan los procesos "ad-hoc" y la cultura que permitió la fluidez.

De la misma manera, las compañías que han tenido éxito utilizando métodos ágiles en equipos individuales algunas veces imponen marcos de escalado a sus equipos. La mayoría de esos marcos están solo diseñados para soportar la fluidez en la zona Focalizando, y algunos están más diseñados para la gestión que para la excelencia ágil. Esto hace difícil el desarrollo y sostenibilidad de zonas de fluidez posteriores.

Tampoco decimos que el crecimiento "ad-hoc" sea la respuesta correcta. La relación entre crecimiento, escalado y fluidez es un tema complejo que merece su propio artículo. Por ahora, diremos simplemente que para tener fluidez a escala, debes tener fluidez en cada miembro del equipo. Cuando evalúas las opciones de escalado, considera como tus opciones apoyan o dificultan las capacidades de cada zona que quieres.

Fluidez organizativa

En una organización ágil, el trabajo de la organización es realizado por equipos de personas colaborando que tienen un propósito compartido y un trabajo interdependiente. Como resultado, la fluidez deriva de los equipos. Cada persona u organización puede contribuir a la fluidez de los equipos, pero no pueden ser fluidos por ellos mismos.

Aunque una organización por ella misma no puede ser fluida, sí tiene sentido hablar de la fluidez que la organización permite. La fluidez de un equipo depende más que en simplemente las habilidades de sus miembros. También depende de las estructuras de gestión, relaciones, cultura organizacional y más. No cometas el error de echar la culpa a las personas por la falta de fluidez de un equipo, o asumir que una persona altamente cualificada garantiza la fluidez. El contexto organizacional a menudo afecta más.

Cuando un equipo se topa con un bloqueo en el desarrollo de su fluidez, típicamente se enfrentarán con algunas capacidades específicas. A veces el problema es la falta de conocimiento o habilidades, y formación y mentoring es todo lo que el equipo necesita.

Más a menudo, el equipo de desarrollo estará bloqueado por limitaciones de la organización. Puedes contrastar las limitaciones organizacionales, realizando un diagnóstico de la fluidez entre varios equipos. (El proyecto de fluidez ágil ofrece una opción de diagnóstico en agilefluency.org.) Si múltiples equipos están teniendo problemas con las mismas capacidades, hay un problema sistémico que requiere de inversión y cambio a nivel organizacional.

En las siguientes secciones, describimos las capacidades e inversiones necesarias para cada zona. Conforme las leas, piensa sobre qué zonas tu organización está preparada para hacer posibles, y cuáles está actualmente diseñada para dificultar.

Zona "Enfocados" produce valor de negocio

Resumen:	<i>Fundamentos ágiles</i>
Beneficio:	<i>Mayor visibilidad del trabajo de los equipos; habilidad para redirigir.</i>
Inversión	<i>Desarrollo del equipo y diseño del proceso de trabajo.</i>
Aprender de:	<i>Scrum, Kanban, XP no técnico</i>
Tiempo:	<i>2-6 meses</i>

Equipos en **Focalizando** trabajan de forma cohesionada con objetivos compartidos. Piensan y planifican en términos de beneficio que sus sponsors, clientes y usuarios verán en el producto. Y no como los equipos que comienzan su andadura ágil, que tienden a pensar en términos de consideraciones técnicas, como capas de software, y quien frecuentemente trabajan como solitarios con tareas asignadas individualmente.

Focalizando: Piensan y planifican en términos de beneficio que sus sponsors, clientes y usuarios verán en el producto.

Scrum, Kanban, y las prácticas no técnicas de XP - Extreme Programming- son ejemplos de métodos ágiles que los equipos pueden utilizar para alcanzar la fluidez en Focalizando. Las historias de usuario son una de las prácticas más comunes que adoptan los equipos. Otras técnicas incluyen las pilas de trabajo, retrospectivas, timeboxes (como los sprints) y tableros de tareas del equipo. Equipos en Focalizando también prestan atención a los conceptos de interacción como la seguridad psicológica, transparencia, aprendizaje de grupo o feedback mutuo.

Los equipos fluidos en esta zona muestran en qué están trabajando, y cómo se progresa desde una perspectiva de valor para el negocio, al menos una vez al mes. Esta es la métrica principal para los equipos en Focalizando: no es sólo el beneficio que podrías esperar de un equipo fluido en esta zona, sino también una manera fácil y rápida de comprobar si son fluidos. Si no tienes visibilidad en las prioridades de negocio del equipo, o si esas prioridades no reflejan lo que el equipo está realmente realizando en ese momento, el equipo aún no es fluido en esta zona.

Beneficios esperados

Transparencia

Métrica principal: Al menos una vez por mes, el equipo muestra en qué está trabajando y muestra el progreso desde una perspectiva de valor de negocio.

Reducir el riesgo: Management sabe cuando el equipo está construyendo algo inadecuado o no está realizando progreso, y tiene la capacidad de intervenir positivamente.

Logros

Incrementar productividad: El equipo regularmente reflexiona, adapta y ajusta sus hábitos de trabajo para proporcionar más valor.

Incrementar ROI: El equipo focaliza su trabajo en la prioridad más importante que es asignada desde el negocio.

Incrementar ROI: El equipo realiza progreso incremental en las prioridades de negocio cada mes.

Alineamiento

Incrementar productividad: La comunicación colaborativa reduce los malentendidos y retrasos por traspaso de información entre los miembros del equipo.

Los beneficios de la zona Focalizando se derivan de una comunicación efectiva, trabajo colaborativo, y mejora continua del equipo. La fluidez en las capacidades de estas categorías no es un reto técnico, pero el cambio de paradigma a una cultura de equipos puede resultar difícil a algunas personas. Los miembros del equipo deben aprender a planificar en términos de valor de negocio más que en tecnología. Necesitan aprender a tomar la responsabilidad por el éxito del equipo como unidad, no de sus contribuciones individuales. Los responsables deben aprender a apoyar el trabajo en equipo sobre las recompensas individuales y la planificación de tareas.

Capacidades de la zona

Responder a necesidades del negocio

El equipo trabaja con un representante de negocio que le proporciona la perspectiva y expectativas del negocio.

Los stakeholders de negocio pueden contar con que el equipo trabaja en los siguientes temas más valiosos para el negocio.

El equipo planifica su trabajo, y muestra el progreso, en bloques que los representantes del negocio entienden y valoran.

Los representantes del negocio ven y pueden cambiar la dirección del equipo, al menos una vez al mes.

Management permite al equipo tomar un ritmo que les permita responder a las necesidades y desarrollar indefinidamente.

Trabajar efectivamente como equipo

El equipo genera su propio plan y trabajo diario (basado en las necesidades de negocio).

Los miembros del equipo consideran los planes como trabajo del equipo, no trabajo individual.

Los miembros del equipo comparten la responsabilidad por terminar su trabajo planificado.

Management considera que el trabajo planificado es responsabilidad del equipo más allá de asignar responsabilidades individuales.

Conseguir la excelencia del equipo

El equipo realiza, y mejora continuamente, un enfoque conjunto a su trabajo.

El equipo reflexiona sobre cómo las relaciones entre sus miembros afectan la capacidad de tener éxito y las intenta mejorar proactivamente.

El equipo reflexiona sobre cómo su contexto de trabajo afecta la capacidad de tener éxito y lo intenta mejorar proactivamente.

Balance inversión/valor: Lleva de dos a seis meses de práctica para un grupo de desarrolladores individuales dar el salto a un estilo de trabajo más colaborativo, basado en equipos. Su fluidez depende no solo en sus esfuerzos, sino en la inversión de su organización. Como dijimos anteriormente, el equipo podría estar en el autobús hacia su fluidez, pero la organización necesita comprar el ticket.

Para muchos managers y organizaciones, las inversiones no-monetarias son las más difíciles. Permitir a un equipo trabajar efectivamente como equipo puede requerir cambiar el comportamiento de gestión, dedicando las personas a ser miembros de un equipo a tiempo completo y rediseñando los espacios físicos. En concreto, los managers deben cambiar de gestionar las contribuciones individuales a gestionar el sistema de trabajo - guiando los procesos de los equipos, los hábitos de trabajo, y el contexto tal que el equipo toma las decisiones correctas sin la involucración explícita de los managers.

Vemos muchas organizaciones que deciden no hacer estas inversiones, pero todavía esperan fluidez de sus equipos. En estos casos, las capacidades de los equipos se desarrollan lentamente y la total fluidez es raramente alcanzada. Si tu organización no puede hacer las inversiones necesarias, el enfoque ágil decepcionará.

Inversiones organizacionales habituales

Seleccionar miembros del equipo con las habilidades adecuadas, conocimientos y voluntad de trabajar juntos. Asignarlos el 100% a su equipo.

Crear un espacio de trabajo compartido centrado en la productividad, preferiblemente un espacio físico específico para el equipo. Si no se puede conseguir un espacio físico para el equipo, darle un buen espacio virtual interactivo, y aceptar que esto será menos eficiente.

Asegurar que alguien con experiencia en las prioridades de negocio y valor de cliente está disponible para actuar como el representante de negocio.

Eliminar impedimentos para el trabajo efectivo del equipo como evaluaciones competitivas, recompensas individuales, y equipos distribuidos.

Formar y entrenar a los miembros del equipo en las capacidades de la zona Focalizando.

Formar a los managers en cómo crear un entorno que apoye el trabajo en equipo y cómo gestionar el sistema más que los aportes individuales.

A cambio de realizar estas inversiones, tendrás mayor visibilidad en lo que están haciendo los equipos y serás capaz de encauzarlos hacia el 20% de su trabajo que proporciona el 80% del valor.

En la Zona "Entregando" los equipos despliegan al ritmo del mercado

Resumen:	<i>Sostenibilidad ágil</i>
Beneficio:	<i>Pocos errores y alta productividad.</i>
Inversión	<i>Disminución de productividad durante el desarrollo de habilidades técnicas.</i>
Aprender de:	<i>Extreme Programming, DevOps</i>
Tiempo:	<i>+3-24 meses</i>

La fluidez de equipos en la zona **Entregando** no solo se centra en el valor de negocio, también en el valor de poner en el mercado su producto tan pronto como se acepte. Esto se denomina "despliegue en la cadencia del mercado". Los equipos en Entregando se distinguen de los de Focalizando no solo por su capacidad de desplegar, si no por poder hacerlo a voluntad.

Extreme Programming (XP) fue pionera en muchas de las técnicas utilizadas por equipos en la zona Entregando y sigue siendo hoy la influencia más importante. Casi todos los equipos fluidos utilizan sus innovaciones, tales como integración continua, desarrollo guiado por las pruebas (TDD), y abundantes refactorizaciones.

Entregando: El equipo puede desplegar su último trabajo, con el mínimo riesgo y coste, siempre que el negocio desee.

En los últimos años el movimiento DevOps ha extendido las ideas de XP a entornos modernos basados en la nube. Las técnicas de Continuous Delivery y Continuous Deployment son utilizadas por la mayoría de equipos en la zona Entregando. Otras técnicas útiles incluyen el diseño evolutivo, la propiedad colectiva del código, programación en parejas o el "mob programming".

Los equipos fluidos en Entregando crean productos con índices de defectos bajos que pueden ser entregados tan a menudo como la organización desee. Si un equipo no puede desplegar a voluntad, todavía no son fluidos en esta zona.

Beneficios esperados

Transparencia

Métrica principal: El equipo puede desplegar su último trabajo, con el mínimo riesgo y coste, siempre que el negocio desee.

Reducir el riesgo: Los problemas sistémicos en el ciclo de producción son revelados rápidamente.

Incrementar satisfacción: El equipo proporciona predicciones útiles para los managers y clientes cuando es necesario.

Logros

Incrementar productividad: El equipo tiene índices de defectos bajos, así que se desperdicia menos tiempo corrigiendo errores y se aprovecha más tiempo realizando mejoras.

Incrementar productividad: El código generado por el equipo tiene baja deuda técnica, lo que facilita que los cambios sean más baratos y rápidos.

Incrementar ROI: El equipo despliega al ritmo del mercado, entregando valor tan a menudo como el mercado lo necesita.

Alineamiento

Incrementar productividad: Tasas de defecto y deuda técnica bajas son beneficiosas para la satisfacción y moral del equipo, mejorando la retención de personal y su productividad.

La zona Entregando es la más exigente técnicamente. Hay muchas capacidades para aprender. Algunas, como el desarrollo guiado por pruebas (TDD), son de esas que puedes aprender en unos momentos, pero llevan una vida para dominar. Los miembros del equipo se beneficiarán de aprender y practicar las técnicas descritas en Extreme Programming, DevOps y los expertos o gurús en la comunidad ágil. Los managers necesitarán asegurarse de que los equipos están compuestos por personas que conjuntamente tienen toda la experiencia necesaria, y necesitarán trabajar con los stakeholders para establecer la expectativas de que el trabajo bien hecho es valorado por encima de las prisas y la conveniencia.

Capacidades de la zona

Responder a necesidades del negocio

El código del producto del equipo está listo para salir a producción, y todo su último trabajo se publica en entornos equivalentes a producción al menos una vez al día.

El representante del negocio puede desplegar (o activar) el trabajo más reciente del equipo a voluntad.

El equipo proporcionar predicciones útiles a los representantes del negocio cuando se solicitan.

El equipo se coordina con los stakeholders de negocio para desarrollar su código y otros artefactos necesarios de una manera que permitan ser mantenidos, económicamente, de manera indefinida.

Trabajar efectivamente como equipo

Los programadores consideran que el código y otros artefactos similares pertenecen al equipo, no a los individuos, y comparten la responsabilidad de cambiarlo y mejorarlo.

Todas las habilidades necesarias en el día a día de diseñar, desarrollar, desplegar, monitorizar, mantener, etc. son trabajo del equipo y son inmediatamente accesibles a ellos.

Conseguir la excelencia técnica

Cuando se trabaja con código o artefactos similares, los miembros del equipo dejan las cosas, en calidad, al menos ligeramente mejor que como se las encontraron.

Los despliegues a producción están automatizados y no llevan más de 10 minutos de esfuerzo manual.

El equipo produce código para producción sin requerir una fase manual de pruebas.

Todos los miembros del equipo se dan cuenta de como sus habilidades técnicas y profesionales afectan a la capacidad de conseguir los objetivos del equipo y disminuir los costos de mantenimiento. Buscan mejorar esas habilidades de manera proactiva.

Balance Inversión/Valor: Desarrollar las habilidades de un equipo hasta la fluidez en esta zona, lleva tiempo y un esfuerzo significativo. La fluidez en la zona Entregando típicamente aparece de 3 a 24 meses más tarde que la fluidez en la zona Focalizando, dependiendo de la cantidad de apoyo que el equipo recibe y la cantidad de deuda técnica en su código fuente. Grandes sistemas con alta deuda técnica podrían llevar incluso más tiempo.

Se pueden introducir los conceptos de la fluidez en la zona Entregando mediante formaciones, pero los estudiantes a menudo tienen dificultades en trasladar los ejemplos de los cursos a sus problemas reales. En muchos casos, la fluidez también requiere colaborar con expertos técnicos para que trabajen con el equipo en sus proyectos del mundo real. Además, la productividad muchas veces parecerá disminuir mientras el equipo está aprendiendo nuevas habilidades y se empieza a pagar la deuda técnica existente en el producto.

Inversiones organizacionales habituales

Permitir tiempo de menor productividad mientras los miembros del equipo aprenden nuevas habilidades.

Integrar disciplinas más allá de la programación, como QA/pruebas y operaciones, en el equipo.

Proporcionar formaciones en las prácticas técnicas ágiles.

Colaborar con expertos técnicos para mentorizar al equipo durante su trabajo real.

A pesar de los costos, los beneficios de la fluidez en la zona Entregando son importantes. Equipos fluidos en Entregando construyen productos con muy pocos defectos y mantienen la deuda técnica en el mínimo, lo que significa que dispondrán de más tiempo para entregar nuevas funcionalidades. Lleva tiempo pagar la deuda técnica pre-existente y ver los beneficios, pero una vez que se ha hecho, observarás un tiempo de desarrollo más rápido, mejor calidad de producto, y unas reacciones dramáticamente mejoradas.

Equipos "Optimizados" lideran su mercado

Resumen:	<i>La promesa de Agile</i>
Beneficio:	<i>Entregas de valor añadido y mejores decisiones de producto.</i>
Inversión	<i>Capital social utilizado para mover las decisiones de negocio y experiencia dentro de los equipos.</i>
Aprender de:	<i>Lean Software Development, Lean Startup, Beyond Budgeting</i>
Tiempo:	<i>+1-5 años</i>

Los equipos fluidos en la zona **Optimizando** entienden lo que su mercado quiere, lo que el negocio necesita, y como satisfacer esas necesidades. O, como en un entorno de startup, saben lo que necesitan aprender y cómo producir ese aprendizaje. A diferencia los equipos en la zona Entregando, en la zona Optimizando los equipos no solo tienen la capacidad de entregar al mercado, además saben qué entregar al mercado.

La mayoría de métodos ágiles están diseñados para ayudar a los equipos a alcanzar la fluidez en las zonas Focalizando o Entregando. Para ganar fluidez en la zona Optimizando, empieza con una base en la zona Entregando (como Scrum + XP + DevOps, Kanban + XP + DevOps, o simplemente XP + DevOps) y agrega una capa de técnicas centradas en el producto sobre ella.

Optimizando: El equipo entiende lo que su mercado quiere, lo que el negocio necesita, y como satisfacer esas necesidades.

Lean Startup y Lean Software Development—que a pesar de su nombre parecido, son aproximaciones diferentes—son ambas buenos puntos de partida. Los managers se beneficiarán también de conocer Beyond Budgeting. Desde ahí, deberías estar preparado para buscar y experimentar con técnicas ágiles centradas en el producto. Algunas ideas útiles

pueden ser descubrimiento de cliente, descubrimiento de producto continuo, "design thinking", mapeado de historias y planificación adaptativa.

Los equipos fluidos en la zona Optimizando entienden su mercado. Saben por qué están construyendo algo, no simplemente qué están construyendo. Como mínimo, las conversaciones con un equipo en la zona Optimizando demostrarán una visión clara de dónde se posicionan sus productos en el mercado. El equipo definirá sus propias métricas (u otros indicadores de progreso), serán capaces de defender sus elecciones, y tendrán planes para mejorar su posición en el mercado.

Si tu equipo no tiene esta clase de visión de sus productos y su mercado, o si producen menos valor que sus costes de oportunidad, todavía no son fluidos en la zona Optimizando. Como corolario, los equipos en la zona Optimizando se coordinarán con la organización para cancelar o pivotar productos e iniciativas de poco valor.

Beneficios esperados

Transparencia

Métrica principal: EL equipo muestra dónde se encuentran sus productos en el mercado y cómo mejorarán su situación.

Reducir el riesgo: El equipo se coordinará con la organización para cancelar o pivotar productos e iniciativas de poco valor..

Logros

Incrementar ROI: El equipo entrega productos que cumplen los objetivos de negocio y necesidades de mercado.

Incrementar ROI: El equipo aprende del feedback del mercado para anticipar las necesidades de los clientes y crear nuevas oportunidades de negocio.

Incrementar ROI: El equipo incluye una amplia experiencia y conocimiento que facilita las decisiones óptimas respecto valor y coste.

Alineamiento

Incrementar productividad: La amplia experiencia en el equipo elimina las malas comunicaciones y acelera la toma de decisiones.

Incrementar productividad: La confianza mutua entre el equipo y su organización conduce a negociaciones rápidas y efectivas.

Uno de los mayores retos en permitir la fluidez en la zona Optimizando es dar a los equipos el control total sobre la dirección de su producto. La diferencia entre un equipo en la zona Optimizando o Entregando es que, con las limitaciones de su constitución, el equipo en Optimizando toma sus propias decisiones sobre aquello que debe financiar y dónde centrar

sus esfuerzos. Los managers necesitan delegar esta autoridad a los equipos, que generalmente es un cambio difícil para las organizaciones.

La diferencia entre un equipo en la zona Optimizando o Entregando es que el equipo en Optimizando toma sus propias decisiones sobre aquello que debe financiar y dónde centrar sus esfuerzos..

Por supuesto, para ser dueño de esas decisiones, el equipo necesita tener la visión para tomar la decisión adecuada... o al menos saber qué experimentos les ayudarán a descubrir la mejor decisión. Obtener esa experiencia normalmente lleva consigo incorporar personas no técnicas como miembros a tiempo completo del equipo. Ejemplos típicos incluyen gestores de producto, analistas de negocio, y expertos en el área, pero puede también incluir plantilla de marketing, ventas o soporte de clientes.

Esta clase de cambios estructurales requiere de un alto grado de colaboración desde la organización. Puede ser difícil de conseguir. Aunque puede estar tentado de contratar nuevos empleado para completar esas necesidades, es generalmente más efectivo incluir a empleados que ya entienden las limitaciones y prioridades de su negocio.

Los desarrolladores y la gente de QA, especialmente aquellos con más tiempo en la empresa, pueden ser una sorprendente fuente de experiencia para el producto. Conforme buscas gente para traer experiencia de negocio a los equipo, no ignores la posibilidad de formar a la gente técnica con más experiencia en las habilidades de negocio. Llamadas de venta y visitas a los clientes son una buena manera de obtener nuevas perspectivas.

Capacidades de la zona

Responder a necesidades del negocio

El equipo explica sus planes y progreso en término de métricas de negocio juntamente identificadas con la organización.

El equipo colabora con los stakeholders internos y externos, según sea necesario, para fijar cuando se lanza y si las previsiones de lanzamiento tienen el mejor retorno de la inversión.

Trabajar confiadamente como un equipo autónomo

El equipo se coordina con dirección para entender y refinar su rol en conseguir la estrategia de negocio.

El equipo conjuntamente toma la responsabilidad, y acepta las consecuencias, para conseguir los resultados de negocio que se identifican con la dirección.

La dirección da al equipo los recursos y la autoridad que necesitan para conseguir de manera autónoma sus resultados de negocio.

La dirección asegura que todas las habilidades que diariamente necesita el equipo para entender su mercado y conseguir sus resultados están presentes en miembros a tiempo completo del equipo.

Conseguir productos excelentes

El equipo trabaja con sus clientes y mercado para entender las necesidades y oportunidades del producto.

El equipo crea hipótesis sobre las oportunidades de negocio y realiza experimentos para probarlas.

El equipo planifica y desarrolla su trabajo de tal manera que les permite cambiar sus planes completamente, sin desperdicio, dando menos de un mes de aviso.

Balance Inversión/Valor: Dar a los equipos el poder para su toma de decisiones y los expertos que necesitan desafía las estructuras organizacionales existentes. Puede llevar varios años - no por las habilidades necesarias, si no por que los gestores y dirección de la organización deben aprender a confiar en el uso de las ideas ágiles de sus equipos antes de hacer cambios que afectan a su poder, control, y sus formas habituales de realizar su trabajo.

Invertir en estos cambios requiere un entendimiento de nuevas habilidades políticas y una profunda convicción en el valor de la inversión. Los agentes del cambio necesitarán gastar todo su capital social para hacerlo suceder. Los managers podrían necesitar coaching en cómo apoyar los entornos ágiles de alto rendimiento, donde su función cambia de tomar decisiones tácticas a definir la dirección del equipo y orquestar el alineamiento intra-organización.

Inversiones organizacionales habituales

Dedicar equipo a tiempo completo a mercados o productos específicos.

Incorporar a negocio y expertos de área como miembros a tiempo completo de los equipos. No asumir que una persona será suficiente.

Dar a los equipos la responsabilidad de su presupuesto, planes y resultados; juzgarlos en resultados, no en conformidad a los planes.

Permitir y esperar que los gestores trabajen colaborativamente a lo ancho de la organización para eliminar obstáculos al rendimiento de los equipos.

Proveer coaching a los managers sobre como los equipos de alto-rendimiento y auto organizados cambian la naturaleza de su trabajo de gestión.

La fluidez en la zona Optimizando reduce los problemas de comunicación, la burocracia, y permite respuestas rápidas a las condiciones cambiantes del negocio. Sus inversiones hacen tambalear el "status quo", así que no son apropiadas para todas las organizaciones. Pero para aquellas organizaciones que desean liderar el ritmo de cambio en su mercado, las inversiones en la fluidez de la zona Optimizando merecen la consideración.

Equipos "Fortalecidos" hacen a su organización más fuerte

Resumen:	<i>El futuro de Agile</i>
Beneficio:	<i>Aprendizajes entre equipos y mejores decisiones organizacionales.</i>
Inversión	<i>Tiempo y riesgo en desarrollar nuevos métodos de gestionar la organización.</i>
Aprender de:	<i>Diseño de organización y teorías sobre complejidad</i>
Tiempo:	<i>desconocido</i>

Mientras que los equipos en la zona Optimizando tienen la capacidad de entender y satisfacer las necesidades de su mercado, los equipos en la zona **Fortaleciendo** también juegan un papel más amplio en sus organizaciones.

Los equipos en la zona Fortaleciendo contribuyen a su organización de tres maneras. Primero, entienden cómo forman parte de un sistema mayor. Entienden cómo su propósito se alinea con los de los otros equipos para lograr una estrategia superior. Activamente trabajan para conseguir una estrategia exitosa.

Fortaleciendo: El equipo entiende su rol en el sistema más amplio de su organización y trabaja activamente para hacer el sistema más exitoso.

Segundo, comparten intencionalmente su experiencia en la organización. Buscan oportunidades para contribuir con sus capacidades en otros equipos, y ven oportunidades para aprender de ellos.

Tercero, la organización distribuye decisiones direccionales entre los equipos. La dirección diseña estructuras para destilar los aprendizajes comunes entre equipos, y canalizarlos a mejoras organizacionales.

Vemos destellos de la zona Fortaleciendo en organizaciones alrededor del mundo. Compañías como Valve Software, Semco, Zappos, y AppFolio están experimentando en este espacio. También vemos técnicas avanzadas como la autoselección de equipos y reuniones basadas en "Open Space" tomando fuerza en el liderazgo de los equipos ágiles. Dicho esto, esta zona es especulativa. Pensamos que podría ser el futuro de Agile, pero no sabemos exactamente cómo será.

Aunque no estamos completamente seguros del aspecto de esta zona, hemos visto suficientes ejemplos para obtener conclusiones sobre los beneficios que los equipos fluidos podrían aportar.

Beneficios esperados

Transparencia	
<i>Métrica principal:</i>	El equipo describe su trabajo en el contexto de otras iniciativas de negocio, permitiendo a los productos ser equilibrados unos con otros.
<i>Reducir el riesgo:</i>	El equipo identifica, y ayuda a resolver, los problemas y cuellos de botella organizacionales rápidamente.
Logros	
<i>Incrementar ROI:</i>	El equipo participa en actividades multi-equipo que optimizan la cadena de valor de la organización.
<i>Incrementar productividad:</i>	El equipo se da cuenta cuando pueden contribuir al trabajo de otro equipo, y cuando es más importante, redirigen su esfuerzo a ayudarles.
Alineamiento	
<i>Incrementar productividad:</i>	El equipo cruza perspectivas, contexto, aprendizaje e innovaciones con otros equipos de otras partes de la organización.

Esta zona es más adecuada para organizaciones cuyos líderes quieren gestionar su empresa con la teoría y práctica más innovadora de management. Requiere trabajar en la teoría de gestión más avanzada e inventar nuevas maneras de aplicarla a los equipos ágiles.

Si esta zona es para ti, investiga teorías de la complejidad, como Cynefin y "Human Systems Dynamics", y nuevas ideas en diseño organizacional, incluyendo estructuras de gobernanza alternativas, como la "Open Space Agility", Sociocracia y Holocracia.

Incluso si no buscas la fluidez en esta zona, algunas de las técnicas que se están desarrollando en ella bien merecen ser estudiadas. Igual que un equipo en la zona Entregando tendrá algunas capacidades en las técnicas de la zona Optimizando también te puedes beneficiar de técnicas de la zona Fortaleciendo. Dos que hemos experimentado directamente son la auto-selección de equipos y sesiones de Open Space estratégicas. Ambas merecen realizar experimentos.

Para la mayoría de organizaciones, la fluidez en la zona Fortaleciendo es probablemente algo que vigilar de lejos, al menos hasta que la fluidez en la zona Optimizando se ha alcanzado. Sin embargo, para pequeñas organizaciones que ya comparten los principios Lean y el pensamiento en sistemas, que están predispuestas a distribuir la toma de decisiones entre los equipos, y que valoran medidas audaces y procesos innovadores, la zona Fortaleciendo ofrece un reto y un intrigante puzle.

Aplicando el Modelo de Fluidéz Ágil

Como George Box dijo, "Todos los modelos están equivocados, pero algunos son útiles". El Modelo de Fluidéz Ágil es una visión simplificada del mundo real. A pesar de sus simplificaciones, hemos encontrado que refleja con precisión la mayoría de necesidades organizacionales. Incluso cuando no encaja perfectamente, los beneficios, capacidades e inversiones que hemos descrito son temas útiles de conversación.

Puedes aplicar este modelo de tres maneras: Primera, úsalo para ver que clase de inversiones ágiles necesita hacer tu organización. Inversiones insuficientes no llevan solo a un progreso lento, además crean cinismo y resentimiento. Hemos visto este tipo de fallo demasiadas veces. Usa el modelo para asegurarte que tus expectativas e inversiones están alineadas.

Inversiones insuficientes no llevan solo a un progreso lento, además crean cinismo y resentimiento.

Segunda, si no observas el nivel de fluidéz esperado, el modelo puede resaltar qué está funcionando mal. Realiza un diagnóstico para descubrir con qué capacidades están teniendo dificultades los equipos, y luego dales soporte y formación. (El proyecto de fluidéz ágil ofrece una opción de diagnóstico en agilefluency.org.) Si múltiples equipos están teniendo problemas con las mismas capacidades, el problema es probablemente sistémico, así que observa los cambios organizacionales.

Finalmente, el modelo es un modo útil de alinear conversaciones sobre las aproximaciones ágiles. Las discusiones sobre las ideas ágiles pueden ser fácilmente atascadas con argumentos sobre métodos específicos, herramientas y prácticas. En vez de eso, utiliza el modelo para promover discusiones sobre lo que la gente quiere obtener y cómo van a hacerlo posible.

El diagrama del modelo de fluidéz ágil disponible para que lo adaptes a tus presentaciones. Puedes también compartir este artículo para crear conversaciones sobre las capacidades de los equipos y las necesidades organizacionales. Para obras derivadas, como republicar la lista de capacidades, contáctanos para los permisos.

Si necesitas ayuda aplicando el modelo o diagnóstico de los retos alcanzando la fluidéz en las zonas, el proyecto tiene contactos y recursos adicionales. Visita agilefluency.org para descubrir más.

Conclusión

En nuestro trabajo con los equipos ágiles y las organizaciones, hemos visto que los equipos siguen una progresión típica en su entendimiento de los métodos ágiles y los beneficios que recibe la organización. Hemos agrupado esta progresión en cuatro zonas de fluidez. Cada zona se caracteriza por unos beneficios únicos y diferentes retos en su adopción.

- La primera zona, **Focalizando**, requiere un equipo que aprenda a trabajar junto para focalizarse en crear valor de negocio en vez de simplemente finalizar tareas técnicas. A consecuencia, la organización obtendrá visión sobre el equipo del trabajo y tendrá más oportunidades para influenciar el trabajo en direcciones positivas. Esta zona refleja lo básico de Agile.
- La segunda zona, **Entregando**, requiere que un equipo invierta en aprender una serie de habilidades en el desarrollo de software. Esta zona refleja la sostenibilidad Agile. Las habilidades no se obtienen fácilmente, pero con tiempo y el adecuado apoyo organizacional, el equipo obtiene la habilidad de crear y lanzar software con una baja tasa de errores tan pronto como el mercado lo acepte, lo que proporciona a la organización nuevas oportunidades para lograr retorno de la inversión en su desarrollo software.
- La tercera zona, **Optimizando**, representa la promesa de Agile: un equipo que baila y se mueve al son de las condiciones cambiantes del mercado, y toma responsabilidad compartida para construir el mejor producto que la inversión pueda comprar. Conseguir la fluidez en esta zona significa que los expertos del negocio deben unirse a los equipos como participantes a tiempo completo, y mientras que este cambio de la estructura organizativa puede ser un reto, es beneficioso mejorando la habilidad de tus equipos para servir al negocio.
- La cuarta zona, **Fortaleciendo**, representa el futuro de Agile. Los equipos en la zona Fortaleciendo colaboran con otros equipos para mejorar la organización en su conjunto. Alcanzar esta zona requiere pensamiento innovador y la voluntad de experimentar.

Todas estas zonas proporcionan beneficios, y cada uno puede ser la zona adecuada para algunos equipos. Utiliza el modelo para inspirar conversaciones sobre qué zonas tu organización desea apoyar. Una vez que has elegido las zonas, considera las inversiones necesarias para alcanzar la fluidez y alcanza el compromiso claro de realizar esas inversiones.

Los equipos necesitan tiempo para desarrollar esas capacidades. Se desarrollarán a trompicones, moviéndose hacia delante y hacia atrás, y estancándose. Practica tantas capacidades como puedas desde el principio. Las zonas de fluidez representan niveles naturales donde observarás diferentes beneficios y retos a superar.

Date cuenta que el contexto organizacional puede impedir la fluidez. Pon la atención en las causas sistémicas que impactan en múltiples equipos de la misma manera. Esto es habitualmente una señal que indica que un cambio organizacional es necesario.

Hemos visto equipos atravesar esas zonas de fluidez una y otra vez. Compartiendo nuestras experiencias contigo, esperamos que obtengas mejores ideas sobre las posibilidades de los métodos ágiles, y mayor entendimiento de los retos que representan. Ojalá tú y tus equipos obtengáis la mayor fluidez, y un mayor éxito incluso.

Zona	Beneficio	Inversión	Aprende de	Tiempo para fluidez
Focalizando	Mayor visibilidad del trabajo de los equipos; habilidad para redirigir.	Desarrollo del equipo y diseño del proceso de trabajo.	Scrum, Kanban, XP no técnico	2-6 meses
Entregando	Pocos errores y alta productividad.	Disminución de productividad durante el desarrollo de habilidades técnicas.	Extreme Programming, DevOps	+3-24 meses
Optimizando	Entregas de valor añadido y mejores decisiones de producto.	Capital social utilizado para mover las decisiones de negocio y experiencia dentro de los equipos.	Lean Software Development, Lean Startup, Beyond Budgeting	+1-5 años
Fortaleciendo	Aprendizajes entre equipos y mejores decisiones organizacionales.	Tiempo y riesgo en desarrollar nuevos métodos de gestionar la organización.	Diseño de organización y teorías sobre complejidad	desconocido

Artículo original: <https://martinfowler.com/articles/agileFluency.html> (versión 6 Marzo 2018)

James Shore & Diana Larsen



¿Quieres obtener los beneficios de Agile pero no tienes claro qué camino seguir? ¿Estás bloqueado en tu implementación ágil? ¿O simplemente quieres evolucionar en tu organización?

Te podemos ayudar: Jose Ramón Díaz, facilitador autorizado del modelo de fluidez ágil.

www.ynspira.com