



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**NUEVAS TENDENCIAS EN
GESTIÓN DE RRHH: LA
METODOLOGIA AGILE EN
RRHH.**

Carmen Ruiz Sánchez

Julio, 2018

TÍTULO:

NUEVAS TENDENCIAS EN GESTIÓN DE RRHH: LA METODOLOGIA AGILE EN RRHH.

PALABRAS CLAVE: Filosofía Agile, Manifiesto Agile, Metodología Agile, *Agile Recruiting*, Scrum, Kanban

RESUMEN:

Durante los años noventa han ido surgiendo unas metodologías de desarrollo de software ligeras, las que posteriormente pasaron a llamarse metodologías ágiles, orientadas a disminuir la probabilidad de fracaso por la subestimación de costos y tiempo. Estas metodologías fueron creadas como una alternativa a las metodologías tradicionales con el fin de minimizar la carga burocrática que éstas sostenían en el desarrollo de proyectos de pequeña y mediana escala. Las metodologías ágiles, a diferencia de las tradicionales, son adaptativas para cada tipo de proceso y están orientadas a las personas y no a los procesos. En este trabajo se hace un reconocimiento sobre estas metodologías desde su origen, sus principios y fundamentos a través del Manifiesto Agile, y sobre los criterios que se han establecido para definir su relevancia. Explicaremos cómo las metodologías ágiles se han incluido también en el departamento de Recursos Humanos de una empresa aplicando las técnicas oportunas para su desarrollo, hablaremos de Scrum y Kanban, dos de las técnicas que han sido empleadas por las empresas a la hora de aplicar esta metodología y conoceremos cómo trabajan con ellas algunas de las grandes empresas mundiales.

ABSTRACT:

During the nineties arised some methodologies of quick development software, which became agile methodologies, oriented to decrease the probability of failure because of underestimation of costs and time. These methodologies were created as an alternative to the traditional methodologies with the object of minimise bureaucracy in development of large and medium scale projects. Agile meyhodologies, unlike the traditional ones, are adaptive for every kind of process and they are oriented to people rather than processes. In this work it is made a recognition about these methodologies since its origin, principles and basis through the agile manifesto, and about judgements which have been stablised to define its relevance. We will explain how agile methodologies have been also included in the department of Human Resources of a company applying the appropriate techniques for its development, we will talk about Scrum and Kanban, two of the techniques that have been used by companies when applying this methodology and we will know how some of the big global companies work out with them.

TEMA: NUEVAS TENDENCIAS EN GESTIÓN DE RRHH: LA METODOLOGIA AGILE EN RRHH

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	7
2. OBJETIVOS	7
3. MARCO TEÓRICO.....	8
4. LA METODOLOGIA AGILE.....	11
4.1 ORIGEN Y FUNDAMENTOS	11
4.2 MANIFIESTO AGILE: VALORES Y PRINCIPIOS	14
5. QUÉ ES AGILE Y QUÉ PERSIGUE	16
5.1 ¿QUÉ APORTA EL SISTEMA AGILE?	17
6. APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA AGILE PARA RRHH	18
6.1 AGILE RECRUITING: QUÉ ES Y CÓMO ESTA TÉCNICA MEJORA EL RENDIMIENTO DEL EQUIPO	21
7. FILOSOFIA AGILE: LAS PERSONAS	30
8. AGILE ACTUALMENTE: EMPRESAS QUE YA TRABAJAN EN MODO AGILE ..	32
9. CONCLUSIONES	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

1. INTRODUCCIÓN

Las Metodologías Ágiles, surgen en la década de los noventa las cuales se consideraban metodologías de software ligeras. Éstas fueron creadas con el objetivo de mejorar la funcionalidad de proyectos de desarrollo de software con la intención de reducir en cierto modo la probabilidad de fracaso por subestimación de costos y tiempo.

Estas metodologías nacen a partir de otras metodologías más tradicionales con el fin de disminuir la burocracia que suponía la aplicación de éstas en proyectos de pequeña y de mediana escala.

Las metodologías tradicionales, como es el Modelo en Cascada propuesto por Boehm (Boehm, 1976), tienen como fin volver predecible y eficiente el proceso de desarrollo de software a través de la imposición de una disciplina; si bien, esto supone un gran retraso para la etapa de desarrollo ya que son muchas las actividades a seguir para llevarlo a cabo. Al final, lo que propone un enfoque tradicional es fijar una serie de requisitos con un elevado nivel de detalle al inicio del proyecto que, a partir de los cuales, se hace una estimación del coste que supone y de la fecha de entrega del mismo.

En cambio, las metodologías ágiles proponen un cambio de paradigma al partir de un presupuesto y de unas fechas de entrega y, a partir de ese momento, se trabaja para implementar el valor de la funcionalidad que tendrá para el cliente en cada momento. Si se trabaja de esta manera, podemos decir que el alcance será flexible.

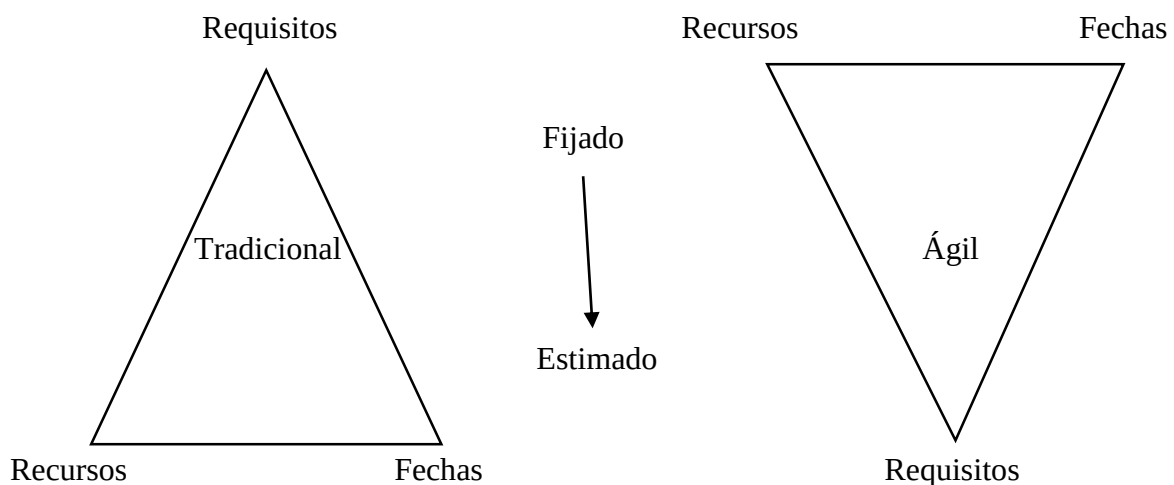


Fig. Cambio de paradigma. (Álvarez García, de las Heras del Dedo, & Lasa Gómez, 2012)

Las metodologías ágiles sugieren ideas sobre cómo construir un producto el cual su desarrollo no se sienta afectado por los cambios que se presentan durante la elaboración del mismo.

En definitiva, podemos observar que estas metodologías poseen dos diferencias apreciables en cuanto a las metodologías tradicionales:

1. Se integran a través de métodos adaptativos en vez de predictivos, lo que contrasta con la predictibilidad que buscaban las metodologías tradicionales.
2. Son orientadas a las personas, no a los procesos.

Con el enfoque representado de las metodologías ágiles, los cambios que surgen pasan a ser directamente eventos esperados que a su vez generan un enorme valor para el cliente.

En esta figura se muestra un comparativo de Metodología tradicional vs agile.

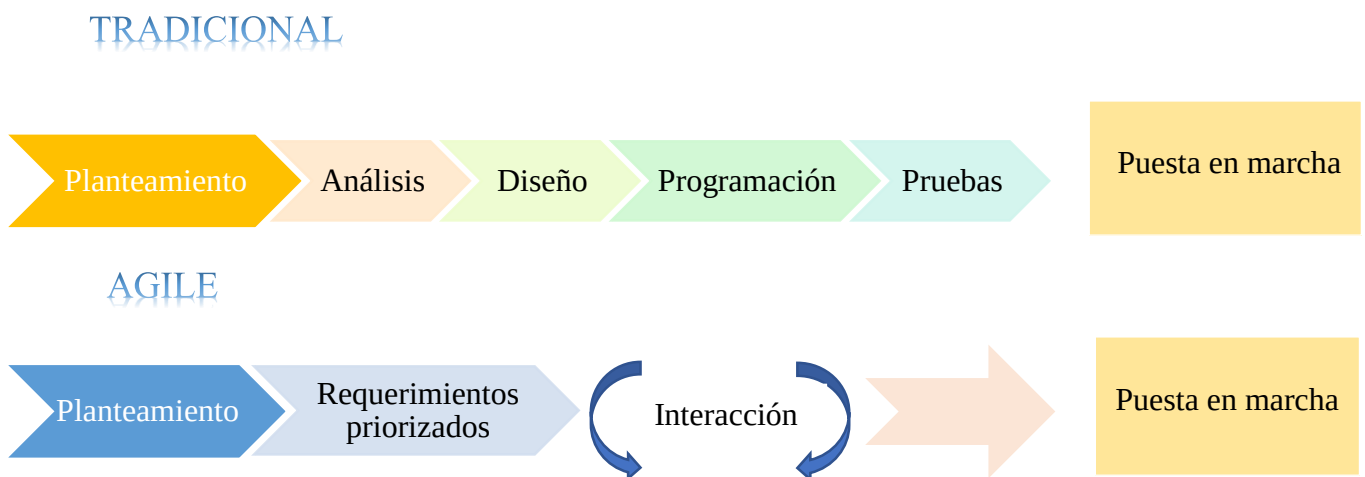


Fig. Flujos Metodología tradicional VS agile.
(<http://edgarreal10.blogspot.com/2016/09/metodologias-agiles-vs-metodologias.html>)

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

He elegido este tema: La Metodología Agile en RRHH porque es un tema que me interesa bastante ya que estas metodologías ágiles se consideran un tema reciente dentro de la industria de una empresa y, sobre todo, en el software que utilizan. Algunas de las técnicas que componen los métodos ágiles se centran en desarrollar la forma más productiva de crear aplicaciones informáticas las cuales ahora son usadas por muchas de las grandes empresas que conocemos. La influencia de los métodos ágiles para las empresas es tal, que está afectando también a la forma de contratar, a partir de contratos ágiles, los cuales reflejan flexibilidad y capacidad de adaptación que se aplica a las relaciones entre empresas.

Se puede decir que el desarrollo ágil está considerado como un conjunto de metodologías las cuales se basan en unos principios comunes. Dentro del desarrollo ágil se prioriza siempre el trabajo en equipo, una buena organización y una responsabilidad por parte de todos los integrantes que conforman el equipo de trabajo. Cabe destacar también que la aplicación de estas metodologías fomenta una mejora continua a partir de una entrega del proyecto de forma rápida y de calidad, lo que provoca una mayor satisfacción al cliente.

De entre todos los métodos ágiles que existen, podemos destacar por ser los más usados las técnicas Scrum y Kanban. En este trabajo se mostrará una pequeña comparativa de cada una de ellas y conoceremos cómo son empleadas por algunas de las grandes empresas.

2. OBJETIVOS

Agile es un método que en un principio fue creado para ser usado por los desarrolladores de la tecnología para así agilizar la industria del software. Hoy por hoy, estas metodologías no sólo sirven para llevar a cabo el desarrollo de un producto completo, ni tampoco se limitan a un desarrollo del software, se utilizan también para gestionar otro tipo de desarrollo de proyectos en su totalidad. Actualmente, uno de los retos más buscados por las empresas es el de poder gestionar sus propios proyectos con unas metodologías más eficientes que las tradicionales.

Si bien, el objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es dar a conocer estas metodologías ágiles desde su origen y ver cómo han ido evolucionando en los diversos departamentos que forman parte de una empresa centrándonos en el departamento de RRHH, saber qué aportan y de qué manera lo hacen mediante las técnicas más utilizadas y ver cómo mejora el rendimiento de todo el equipo.

3. MARCO TEÓRICO

A comienzos del año 1940, escribir la palabra software ha ido evolucionando hasta que se ha convertido en una profesión encargada de crear software con alto rendimiento y maximizando su calidad. En este caso, la calidad hace referencia a la estabilidad del software, velocidad, tamaño, legibilidad y número de errores o *bugs*, así como a cualidades que no son tan medibles como la elegancia y la satisfacción del cliente. Pero, para poder referirse a calidad, se generó un proceso histórico que actualmente está en constante evolución, se trata de las Metodologías de Desarrollo de Software, las cuales plantean como objetivo principal revelar un conjunto de técnicas tradicionales, modernas y ágiles. Éstas permitirían desarrollar un software de calidad, incluyendo además una serie de criterios de comparación de modelos de sistemas.

El proceso de desarrollo del software requiere el seguimiento de diversas tareas agrupadas en etapas o ciclos. Si bien, uno de los objetivos desde hace décadas es el encontrar metodologías, paradigmas, modelos y filosofías de desarrollo y que, a su vez, sean predecibles, sistemáticos y repetibles, con el único fin de mejorar la productividad en el desarrollo y la calidad del software. Así, como resultado, surgieron las metodologías tradicionales, de desarrollo y ágiles.

Al principio de la informática, los métodos eran ascendentes y siempre estaban orientados a procesos. Por eso, a finales de los sesenta, comenzaron a aparecer ordenadores en las empresas para la resolución de problemas del tipo cálculo de nómina, no de gestión personal ya que exigía realizar muchos cálculos, casi siempre repetitivos y con alta probabilidad de error. En la década de los setenta, se planteó la idea de que, si los procesos eran importantes, más importantes son los datos; los procesos son casi iguales en todas las empresas, sin embargo, los datos son propios para cada una de ellas y algo que las caracteriza. En la época de los ochenta, las metodologías se empiezan a dirigir a datos cuya importancia

va admitiéndose en las organizaciones. A mediados de época, se empiezan a estudiar y trabajar los métodos en sí como unidades de información.

Los nuevos métodos buscan minimizar riesgos y errores y, como normalmente se suelen producir en la primera fase, se empieza ya desde la más general a analizar riesgos para poder continuar con la siguiente fase del desarrollo.

El desarrollo del software, según la definición que nos da la IEEE (Ingeniería Eléctrica y Electrónica) en 1993, es la aplicación de un enfoque sistemático, cuantificable y disciplinado al desarrollo, operación y mantenimiento del software. La ingeniería del software propone una serie de métodos o técnicas para el desarrollo y mantenimiento de un software de calidad que resuelvan los diversos problemas que se planteen.

Este concepto de ingeniería de software surgió en 1968, donde tuvo lugar una conferencia en Garmisch, Alemania, en la que se puso como objetivo la resolución de problemas ante la crisis del software. Esta crisis se utilizaba para poder describir los problemas frecuentes que aparecían durante un proceso de desarrollo de un nuevo software. Aparece un nuevo hardware el cual se basaba en circuitos integrados, se empezaron a desarrollar sistemas mucho más complejos que hasta el momento no había sido posible desarrollar porque el hardware apto no lo permitía. Si bien, estos nuevos modelos de desarrollo normalmente no se terminaban a tiempo, lo que provocaba que se excediera el presupuesto final del software.

A medida que transcurrieron los años, se han ido desarrollando una serie de recursos que conforman la ingeniería del software y todo su desarrollo, es decir, técnicas y herramientas de especificación, implementación y diseño del software. En combinación con estas herramientas también se han incorporado los llamados métodos formales al desarrollo del software. El uso de estos recursos dependerá sobre todo de la magnitud del proyecto, de la empresa, y del presupuesto, entre otros.

Si bien, el proceso de desarrollo de software requiere una metodología, un conjunto de conceptos y un lenguaje propio. A todo este proceso lo llamamos ciclo de vida del software, en el cual se comprenden todas las etapas o fases del proyecto desde que se concibe hasta que está preparado para utilizarse.

Todo proceso software tiene cuatro actividades comunes que resultan fundamentales:

- Especificación
- Desarrollo
- Validación
- Evolución

Se necesita un proceso diferente para cada producto software por lo que estas etapas han de organizarse de diversa forma y en diferentes niveles según el tipo de software para el que se vaya a aplicar dicho proceso.

Existen diferentes enfoques de los cuales los más generales podríamos decir que son los siguientes:

- Modelo en cascada: ordena las fases del ciclo de vida del software de tal manera que para que comience una etapa ha de finalizar la anterior.
- Prototipado: con un modelo de desarrollo evolutivo. Se construye en poco tiempo el prototipo usando los programas adecuados con la utilización del menos número posible de recursos.
- Espiral: combina procesos en cascada y prototipado.

A lo largo de los años, se han desarrollado una gran variedad de metodologías para el desarrollo del software debido a la creciente demanda en muchas de las pequeñas y medianas organizaciones; la necesidad de poner soluciones de software de bajo coste produjo el nacimiento de métodos más simples y más rápidos que desarrolla software funcional. Surgieron diversas metodologías entre las que podemos destacar: Programación estructurada, Programación orientada a objetos y Extreaming Programing (XP). Aun así, la dirección en la que evoluciona la ingeniería del desarrollo del software a día de hoy puede clasificarse en diferentes métodos: Experimentación, Desarrollo dirigido por modelos, Líneas de productos software y, la más importante, Metodologías Ágiles, las cuales se conciben como métodos de desarrollo de software que se basan en procesos iterativos e incrementales, donde la solución a los problemas evoluciona durante el desarrollo del proyecto mediante la colaboración continua.

El desarrollo ágil del software guiaría a todos los proyectos de desarrollo de software que evolucionan con rapidez en mercados competitivos y con expectativas cambiantes. Así es como se incorpora el manejo de las Metodologías de Desarrollo Ágil, bajo un conjunto de métodos que se basan en un desarrollo incremental e iterativo, estando siempre presentes los cambios que surgen y respondiendo ante ellos mediante la colaboración de todo un grupo de desarrolladores multidisciplinares y auto-organizados.

4. LA METODOLOGIA AGILE

4.1 ORIGEN Y FUNDAMENTOS

“Desde hace unos pocos años ha habido un interés creciente en las metodologías ágiles ("livianas"). Caracterizadas alternativamente como antídoto a la burocracia, han suscitado interés en el panorama del software.” (Fowler, 2000)

Tal y como menciona en su artículo Martin Fowler sobre *La nueva metodología*, podríamos decir que el desarrollo del software es una actividad cada vez más caótica. Durante mucho tiempo, se ha vivido con un tipo de desarrollo el cual provocaba cada vez más errores y cada vez eran más difíciles de corregir; a partir de entonces fue cuando surgió una alternativa que consistía en emplear una Metodología de Desarrollo Tradicional mediante la cual se imponía un proceso disciplinado del desarrollo del software con el único objetivo de hacerlo más eficiente y predecible. Si bien, esta metodología se basa en desarrollar un proceso detallado en el que se tiene como resultado que dichos procesos generan una gran cantidad de documentación con el fin de facilitar el compartir entre los integrantes del equipo de trabajo todos sus conocimientos. Estas metodologías han estado presentes durante un largo periodo de tiempo y se ha demostrado que son efectivas sobre todo por su planificación en los tiempos de desarrollo en proyectos de gran tamaño, pero una de las críticas más frecuentes hacia esta metodología ha sido el ser burocrática ya que el enfoque que propone no era el más adecuado en entornos comerciales competitivos. Por ello, ante la reacción de estas metodologías tan complejas y estructuradas, surgió en los años 90 un nuevo grupo de metodologías, Metodologías Ágiles, así lo ha definido la Agile Alliance. Estas metodologías son indicadas sobre todo para productos en los que su definición sea difícil de obtener desde el inicio, mantienen prácticas que son esenciales en las metodologías tradicionales pero se centran en otras partes del proyecto.

Podemos decir que las metodologías ágiles se basan en la agilidad; buscan el punto justo entre demasiado trabajo y ningún trabajo, proporcionan el trabajo suficiente simplemente para que el esfuerzo valga la pena, como dice Fowler.

Teniendo sus raíces en el mundo de la fabricación y ya difundidas en el mundo del desarrollo del software, no es algo casual que las Metodologías Ágiles se estén introduciendo en toda clase de actividades. Podemos decir que los proyectos con larga duración en el tiempo, que se exceden en costes y que, a su vez, no cumplen las expectativas esperadas, no son exclusivos de la industria del software, pero un crecimiento acelerado en lo que se refiere al tamaño y la complejidad de este mundo, han hecho que la búsqueda de soluciones se haya hecho una necesidad urgente.

En 1968 se identificó la “crisis del software” y, desde entonces, han ido sucediendo las diversas metodologías, herramientas y técnicas para realizar proyectos de calidad, dentro de unos plazos establecidos y con bajos contenidos en costes.

Si bien, como ya hemos dicho, la solución tradicional siempre ha sido el incrementar un control; se debe contar con requisitos detallados desde un primer momento de actuación, se deben usar técnicas para valorar la complejidad del trabajo y estimar el esfuerzo que será necesario y contar con herramientas que controlen el proceso y midan la calidad de éste. Sin embargo, podemos decir que esta aproximación falla por la base, no existen actividades donde los requisitos sean complejos e inamovibles antes de iniciar el trabajo; las herramientas no han mejorado la contribución de las personas al trabajo y las estimaciones que se obtienen continúan teniendo errores.

En 1986, Takeuchi y Nonaka hicieron una descripción de una nueva forma de trabajo en la que el equipo de trabajo transversal aborda cada una de las fases del proyecto con decisión y al unísono al equipo contrario. Aparece aquí el término “Scrum”, se compara al equipo de trabajo de la manera en la que abordan las fases del proyecto con los jugadores de rugby cuando afrontan una melé (Scrum en inglés).

En 1995, esta idea se trasladó a la industria del software y fue entonces cuando se presentaron artículos en los que se describían dos aproximaciones separadas pero semejantes de cómo abordar proyectos Scrum. A su vez, se estaba planteando una nueva forma de desarrollar el software llamada programación extrema o XP (Extreme Programming). La diferencia con respecto a la antigua forma de trabajar es que se renuncia a los requisitos de partida y completos y tratan de convivir en continuo cambio. XP hace que los requisitos puedan variar y así el proceso adaptarse a esa variabilidad, considera los cambios como algo bueno y natural.

Se tenía como fin el ser capaz de trabajar con un entorno cambiante e incierto, lo cual sería la mejor forma de adaptarse a las revoluciones tecnológicas que hemos vivido en los últimos años y que estaban definidas por la velocidad y los cambios constantes.

La mayoría de los equipos que han tenido éxito utilizando métodos ágiles crearon unas adaptaciones enfocadas en Scrum mezclado con XP. Scrum realiza la administración de los proyectos mientras que XP se centra en prácticas de desarrollo.

Como hemos mencionado anteriormente, la metodología ágil fue creada con el fin de proporcionar a los proyectos de base tecnológica una mejora en su desarrollo del software. Si bien, en el mes de febrero de 2001 tuvo lugar en Estados Unidos una reunión de 17 críticos entusiastas de los métodos livianos, a instancias del ingeniero Ken Beck, en la que se ponían de manifiesto las técnicas y los procesos de desarrollo aplicados hasta ese momento. Aquí nació el término de “métodos ágiles”, el cual hacía referencia a un nuevo método de hacer las cosas como una alternativa a los procedimientos tradicionales en los que se hicieran frente a los cambios que surgían por el interés de negocio y se aplicara una mejora sobre ellos. Se establece un marco teórico de trabajo en el que se permitirían acortar los tiempos de desarrollo, eliminar toda clase de incertidumbre que pudiese aparecer, realizar una mejora en cuanto a la eficiencia de la producción y la calidad del producto final y dar una satisfacción mayor al cliente a través de una entrega temprana del producto y una continua retroalimentación en su construcción. Se creó el Manifiesto Ágil a partir del cual el movimiento ágil ha ido evolucionando.

4.2 MANIFIESTO AGILE: VALORES Y PRINCIPIOS

El Manifiesto Agile trata de descubrir nuevas formas de mejorar el software. Se asienta sobre todo en cuatro postulados básicos basados en dar unos valores a dicho Manifiesto.

“Se valoran más a los individuos y su interacción que a los procesos y las herramientas”, este es el valor más importante inmerso en el Manifiesto. Si bien, sabemos que las herramientas conllevan a una eficiencia en el trabajo, pero para muchas de las tareas es necesario un conocimiento, un talento y una actitud adecuada del personal. Podemos decir que las personas son el principal factor del éxito de un proyecto para la elaboración y la creación de un producto; la finalidad de la agilidad está en la propuesta de crear un equipo y que éste, a partir de sus necesidades, construya su propio entorno y cree sus propios procesos.

Otro de los valores impuesto en el Manifiesto es el de *“valorar más el software que funciona que la documentación exhaustiva”*. La comunicación directa con las personas genera más valor que la comunicación a través de documentos. El uso de la documentación requiere la realización de un trabajo sin aportar un valor directo al producto y, por ello, siempre que fuera posible, debe intentarse reducir al mínimo indispensable el uso de la documentación. La comunicación a través de documentos oculta parte de la riqueza de la interacción con el producto y, a veces, pueden llegar a ocasionar la formación de barreras de burocracia entre las personas o los departamentos.

“Se valora más la comunicación con el cliente que la negociación contractual”, es el tercer valor en el que se centra el Manifiesto. El objetivo de un proyecto ágil está en proporcionar el mayor valor posible al producto y, por ello, resulta más factible una relación de colaboración con el cliente que una que sea contractual en la que se delimiten responsabilidades.

“Valorar más la respuesta al cambio que el seguimiento de un plan”, es el último valor del Manifiesto. Resulta mucho más acertada la capacidad de respuesta que la de seguimiento de un plan cuando se trata de desarrollar productos que están en continuo cambio o evolución; los principales valores en los que se centra la gestión ágil son la anticipación y la adaptación a un proyecto.

Conociendo los postulados de estos cuatro valores en los que se fundamenta el Manifiesto, se establecen doce principios que terminarán de definir la forma de trabajar de acuerdo con los métodos ágiles, de los cuales los dos primeros son generales y el resto son más específicos y están orientados a su vez al proceso o al equipo de desarrollo:

1. *Nuestra principal prioridad es satisfacer al cliente a través de la entrega temprana y continua de software de valor.*
2. *Son bienvenidos los requisitos cambiantes, incluso si llegan tarde al desarrollo. Los procesos ágiles se doblan al cambio como ventaja competitiva para el cliente.*
3. *Entregar con frecuencia software que funcione, en periodos de un par de semanas hasta un par de meses, con preferencia en los periodos breves.*
4. *Las personas del negocio y los desarrolladores deben trabajar juntos de forma cotidiana a través del proyecto.*
5. *Construcción de proyectos en torno a individuos motivados, dándoles la oportunidad y el respaldo que necesitan y procurándoles confianza para que realicen la tarea.*
6. *La forma más eficiente y efectiva de comunicar información de ida y vuelta dentro de un equipo de desarrollo es mediante la conversación cara a cara.*
7. *El software que funciona es la principal medida del progreso.*
8. *Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenido. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deben mantener un ritmo constante de forma indefinida.*
9. *La atención continua a la excelencia técnica enaltece la agilidad.*
10. *La simplicidad como arte de maximizar la cantidad de trabajo que se hace, es esencial.*
11. *Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos que se auto organizan.*
12. *En intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre la forma de ser más efectivo y ajusta su conducta en consecuencia.*



Fig. (Cunningham, Traducción por Medinilla, & Giné, 2001) La web del Manifiesto Ágil “*Manifiesto for Agile Software Development*” (<http://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>)

Todo ello lo podemos resumir en tener una buena orientación al cliente y al producto, tener flexibilidad, dar relevancia siempre a las personas y a la comunicación, colaboración, velocidad, tener auto-organización, calidad, simplicidad y una mejora continua.

5. QUÉ ES AGILE Y QUÉ PERSIGUE

Como ya hemos mencionado anteriormente, las metodologías ágiles son aquellas que permiten adaptar la forma en la que se trabaja a las condiciones que requiere el proceso en cada momento. El término agile hace referencia a los métodos de trabajo adoptados por una empresa en los que las soluciones evolucionan con el tiempo según las necesidades que se plantean. Cada uno de estos procesos está formado por equipos multidisciplinares y auto-organizados en los cuales existe una comunicación entre ellos para la toma de decisiones. En definitiva, las metodologías ágiles son todas las técnicas que están en concordancia con el Manifiesto Agile.

El método agile, por tanto, se opone al caos, donde otras formas de gestión tradicionales no tienen en cuenta el factor humano, Agile introduce disciplina en sus procesos y se centra en la calidad del trabajo en equipo; se centra sobre todo en las personas aportando diversos conocimientos al equipo. Es entonces cuando desaparece el término “recursos”.

La finalidad de esta metodología es que el equipo trabaje en conjunto, se creen sinergias y lazos de amistad entre sus componentes, se complementen entre ellos y que el trabajo fluya como es debido.

Concluyo todo esto con una cita de un libro de Tobías Mayer y Alan Cymment, “Por un Scrum Popular: Notas para una Revolución Agile” en el que se afirma: *“Pinten en el aire una oficina donde reina la risa y la pasión. Donde todos, inspirados por un espíritu de camaradería, habitados por un clima de entusiasmo, propósito común y esperanza, trabajan en un ambiente donde se fomenta la escucha activa, la comunicación abierta y la colaboración a mansalva.*

Estoy convencido de que se puede convertir esta imagen en realidad usando un mecanismo simple y conocido, que les permitirá llegar desde su crudo presente hasta ese sitio donde les gustaría estar. Y no, ese mecanismo no se llama Scrum.

No hay framework, proceso o metodología que por sí solo permita alcanzar esta visión. Hay una sola persona que puede hacer realidad esta visión. Ese alguien eres tú”. (Mayer & Cymment, 2014)

5.1 ¿QUÉ APORTA EL SISTEMA AGILE?

De entre todas las razones por las que elegir este método de trabajo destacamos algunas de las más importantes.

Uno de los focos de interés en los que se centra la metodología Agile está relacionado con el nivel de satisfacción de cada uno de sus trabajadores, así poder obtener el máximo rendimiento en el menor tiempo posible. El trabajador pasa a tener un papel más activo participando en los procesos de formación y eliminando las características del producto final que sean innecesarias. Esto hace que aumente su nivel de motivación y su aprendizaje día a día. El trabajador crea un sentimiento de flexibilidad en el que resultan realmente útiles todas las ideas propuestas por los participantes durante el proceso.

Otra de sus grandes ventajas está en la optimización de la información; se ahorra tiempo y esfuerzo en el desarrollo del proceso creando así una agilidad y rapidez en él. Para alcanzar este alto rendimiento se hace necesario el hecho de que tanto la búsqueda de información como el aprendizaje sean rápidos y, a su vez, que estén ligados con la búsqueda de una buena eficiencia, llegando a obtener el máximo rendimiento del trabajo realizado y pudiendo descartar todos aquellos aspectos que durante el proceso se consideren innecesarios.

Una vez que es introducido este sistema en una empresa, los clientes estarán notablemente más satisfechos y los miembros del equipo rendirán más evitando así pérdidas económicas al poder detectar con claridad los problemas ocurridos en la fase previa antes de que se compliquen y supongan un problema para el desarrollo final del proceso.

Tanto los procesos tecnológicos como de cualquier otro tipo que forman parte de una empresa, se completarán con una mayor eficiencia si aplicamos una buena planificación previamente elaborada y un equipo de trabajo que piense de forma global para optimizar todo lo posible el rendimiento y trabajar a máxima velocidad.

6. APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA AGILE PARA RRHH

Como ya hemos destacado anteriormente, las personas son la base mediante las cuales se forma esta metodología Agile; *“las personas y sus interacciones son más importantes que las herramientas y los procesos”*, así dice el valor más importante que recoge el Manifiesto Agile. Por ello, las empresas que deciden adoptar este método como forma de trabajo, toman como base esta filosofía para aplicarla a la gestión de su equipo humano y adaptarla a su sector de RRHH. El principal motivo por el que usar esta metodología en el reclutamiento es el hecho de ser más productivo, estas técnicas impulsan a que exista una comunicación constante entre todo el equipo, la colaboración se hace más efectiva y se garantiza el éxito del cierre de los procesos en menos tiempo.

La metodología Agile implica por lo tanto para los departamentos de RRHH hacer que las personas sean las protagonistas por encima de todo, tener una colaboración como equipo de trabajo y que exista una serie de interacciones entre todos los componentes frente a los diversos procesos organizativos. Todo esto hace que se cree una mejora continua del proyecto ya que se llega a la resolución de problemas y se obtiene un aprendizaje el cual aporta un valor significativo a la empresa. El objetivo final de la metodología Agile es aprender a lo largo del proceso de reclutamiento e implementar una serie de mejoras que ayuden a ser más ágiles y productivos.

Por ello, una empresa que opte por ser una empresa Agile debe siempre estar dispuesta a ser flexible, adaptarse, tener confianza y valorar a las personas reconociendo así su trabajo y su esfuerzo. Este método de trabajo suele ser muy beneficioso para las empresas y se puede implantar con facilidad, pero no todas están dispuestas a llevarlo a cabo ya que supone un cambio total en el status quo tradicional que hoy por hoy conocemos.

Dicho esto, todas aquellas empresas que quieran implantar esta metodología en su sector de RRHH, han de seguir unos pasos para adaptarlo en su totalidad, empezando por identificar carencias dentro de su departamento de recursos humanos. Debe haber confianza plena en la directiva y en sus responsables para poder realizar un estudio de la empresa en su totalidad y así poder identificar si existen carencias y saber cómo resolverlas. El siguiente paso a seguir se centra en la formación y el desarrollo del personal para que haya una mejora en sus habilidades tanto profesionales como personales, esto incrementará la motivación de todos los trabajadores y los hará cada vez más buenos y competentes en su trabajo. Una forma excelente de llegar a obtener una buena formación y desarrollo de los empleados podría hacerse a través de la oferta de cursos bonificados para empleados los cuales deben ser implantados por la propia empresa.

Otro paso importante a seguir para el establecimiento de esta metodología por parte de una empresa es el hecho de que haya una colaboración y una comunicación efectiva entre los diversos equipos de trabajo e incentivar las interacciones entre los integrantes que los forman. Para ello, debemos tener en cuenta algunos aspectos importantes que hacen que esto sea posible. Se debe disponer de espacios físicos habilitados en espacios abiertos para que los responsables de cada uno de los diferentes sectores puedan ponerse en contacto y conversar entre ellos, resolver dudas, compartir ideas y descubrir mejoras para el equipo en su totalidad.

También, el hecho de que dispongan de un espacio destinado a su descanso y así fomentar la comunicación y amistad entre ellos es algo que se hace imprescindible.

Es importante que la empresa haga partícipes a todos sus empleados de los cambios que se realizan dentro de ésta; los empleados deben conocer siempre y en todo momento lo que está sucediendo en su empresa para que sus objetivos sean válidos y efectivos y se puedan equiparar a los que marca su empresa y su cultura. Una buena manera de informar al empleado de las noticias que suceden en su empresa es, por ejemplo, a través de la creación de espacios virtuales. La disposición de un portal del empleado en el que se le informe de todo tipo de noticias de actualidad dentro la empresa, desde los cambios más significativos hasta los eventos más comunes e importantes que se realicen en ésta. Resulta fundamental para mejorar la colaboración y la comunicación dentro de la empresa el valorar los errores como oportunidades de mejora; los empleados deben sentirse libres para innovar y desarrollar nuevas ideas sin el miedo a equivocarse.

Por último, la empresa que quiera implantar esta metodología Agile, deberá de contar con unos perfiles concretos y adecuados, es decir, los empleados han de entender en toda su plenitud esta nueva metodología de trabajo para adaptarse a ella y así obtener el máximo rendimiento del trabajo realizado. El personal de la empresa encargado de las nuevas contrataciones y de reclutar a los trabajadores ha de asegurarse de que los futuros empleados entienden esta forma de trabajo y pueden adaptarse a ella con facilidad. Es importante el hecho de que los equipos deben ser capaces de operar y resolver las diversas cuestiones que se presenten esté o no presente el responsable o líder del grupo. En resumen, podemos decir que una empresa que quiera convertirse en empresa agile ha de valorar a las personas por encima de todo, ser flexible y tener una buena adaptación a los cambios oportunos.



6.1 AGILE RECRUITING: QUÉ ES Y CÓMO ESTA TÉCNICA MEJORA EL RENDIMIENTO DEL EQUIPO

Como ya hemos dicho, Agile sostiene al negocio desde las contrataciones hasta la misma gestión de los proyectos. Por ello, es importante implementar la metodología Agile en el departamento de RRHH de una empresa puesto que las ventajas y los beneficios que aporta son notables. Esta filosofía ha de ser entendida, potenciada e integrada desde el departamento de RRHH de una empresa. A pesar de que esta metodología fue creada fuera del terreno de los RRHH, poco a poco con el paso del tiempo se hizo necesario incorporarla en otros campos como es el de los Recursos Humanos. Se requiere pues, que todas las áreas dentro de la organización, y empezando por el área de RRHH, entiendan, potencien e integren los pilares en los que se apoya el Manifiesto Ágil teniendo en cuenta que se presenta como una nueva forma de organización en el entorno comercial y empresarial.

El fin de esta filosofía es que toda la atención se centre en el desarrollo del proceso y en el resultado del proyecto; para esto es conveniente dejar a un lado los modelos jerárquicos que existían con anterioridad y empezar a trabajar mediante una serie de esquemas colaborativos de intercambio de conocimientos entre los integrantes del equipo. Todo esto ayudará a optimizar la atracción y retención del talento de una empresa.

Si bien, el papel más importante que tiene la empresa es el hecho de fomentar la mayor flexibilidad y la colaboración entre sus empleados. Una empresa que realmente valora a sus trabajadores ya tiene hecha la mayor parte del trabajo de una estrategia de “employer branding” fuerte y eficaz, es decir, una estrategia que combina los RRHH con el marketing para conseguir un óptimo posicionamiento en el mercado laboral y comercial. Dicha empresa aportará una mayor competitividad que hará aún más fácil tanto la atracción como la retención del talento necesario para poder alcanzar sus objetivos con pleno éxito. Esta estrategia se centra en dos direcciones y tiene un doble fin:

- Interna: se centra sobre todo en los empleados. El equipo ha de estar motivado y perfectamente ubicado en la empresa si realmente quieren conseguir y captar a nuevos profesionales. Serán ellos quienes sean realmente los mejores embajadores de la marca.

- Externa: en los candidatos. El hecho de atraer y retener a los mejores profesionales va a suponer una ventaja competitiva y, para conseguirlo, se le deben transmitir los verdaderos valores de la empresa haciendo destacar todo aquello que la hace única. Se debe lograr que el profesional se identifique con nuestra empresa y así vendrá por sí solo.

El departamento de RRHH tendrá la información de todos los perfiles necesarios para cada puesto de trabajo a la hora de realizar los procesos de reclutamiento oportunos siendo mucho más eficaces en sus contrataciones. Esto hará que la empresa obtenga un margen de error inferior y, por ello, que se ahorre en gastos.

El primer paso para una buena experiencia como empleado es el valorar a cada uno de los trabajadores como personas y no como recursos; su trabajo vale la pena y el esfuerzo que ha puesto en él, esto evitará la desmotivación del empleado y su trabajo será mucho más productivo para la empresa.

Podemos decir que la técnica Agile Recruiting mejora el rendimiento del equipo ya que los cambios que se realizan dentro de la empresa dejan de ser un problema cuando se pueden detectar los problemas y los fallos con antelación y se da paso a corregirlos, esto hace que ahorremos tiempo y que los mejores profesionales que se encuentren en el mercado se interesen por la empresa. También vemos cómo con esta técnica todo el equipo del departamento de RRHH puede poner en marcha sus propuestas con el resto del equipo y la colaboración entre todos se hace efectiva, de esta forma se mejora la relación e interacción entre los diferentes miembros que formen parte del equipo de RRHH junto con los demás departamentos que constituyen la empresa.

Ahora bien, una empresa que opte por practicar Agile Recruiting ha de tener en cuenta que existen diferentes técnicas para la puesta en marcha de una filosofía Agile, las más conocidas y utilizadas por las empresas a día de hoy son *Scrum*, y *Kanban*, que a continuación se detallan.

Si una empresa prefiere que su equipo se divida en pequeños grupos funcionales que trabajen de forma autónoma y sean auto-organizados y multifuncionales, se decantará por usar la técnica *Scrum*. Con *Scrum* se pueden obtener resultados de calidad y en pequeñas interacciones de tiempo, a las que llamamos *Sprints*. Ésta es una de las metodologías ágiles más difundida y utilizada por las empresas y, por ello, una de las más importantes.

Scrum se basa en unos principios:

- Inspección y adaptación: con la técnica Scrum, se trabaja en interacciones cortas de tiempo o *Sprint*, con una duración de entre 1 y 4 semanas. Cuando finaliza cada interacción, el producto se presenta y se muestra al cliente para que éste opine.
- Auto-organización y colaboración: el equipo se organiza a sí mismo. Esta libertad implica el asumir una gran responsabilidad por parte de todos los componentes que integran el equipo. Esta auto-organización funcionará siempre y cuando exista una alta colaboración y un espíritu de equipo. Los clientes participarán igualmente con el equipo de desarrollo para facilitar su trabajo, resolviendo dudas y eliminando impedimentos y problemas surgidos.
- Priorización: ocurre también en el resto de los métodos ágiles ya que ninguno quiere perder tiempo ni dinero en algo que no interesa para el producto. Para que esto sea posible, es de vital importancia tener implantados unos requisitos perfectamente priorizados que reflejen el valor que tiene el negocio.
- Mantener un latido o ritmo constante: debe haber un ritmo que dirija el desarrollo del proceso que será el que marque la pauta del trabajo y ayude a los equipos a optimizar su trabajo.

Una de las principales características de Scrum es que, en cada interacción o *Sprint*, se realiza la planificación, el análisis y la comprobación de lo que se va a entregar al final del proceso.

El marco de trabajo de Scrum está compuesto por una serie de roles, paneles de información y reuniones.

Roles en el equipo de Scrum:

- Dueño del Producto (*Product Owner*) que es el representante de los clientes finales, se enfoca en el negocio y es quien proporciona una visión de proyecto al equipo.
- Equipo de Desarrollo (*Development Team*) lo compone el equipo técnico comprometido a entregar el proceso al principio de cada *Sprint*. Todos los días actualiza sus estimaciones sobre la cantidad de trabajo que falta para poder terminar sus tareas en la Pila de *Sprint*.
- *Scrum Master*, se trata del líder del equipo; es quien gestiona la disminución de impedimentos del proyecto con el *Product Owner* para así poder maximizar el rendimiento del equipo.

Todos ellos se organizan el trabajo en una serie de tareas concretas que realizan mediante *sprints* o interacciones cortas de tiempo y que, al finalizar, expondrán los resultados obtenidos para ver qué podrían mejorar. El fin de cada interacción es que el resultado obtenido sea siempre un avance del proyecto y que esté disponible para el cliente cuando éste lo requiera. Este modelo de equipo ha sido diseñado para optimizar la creatividad, flexibilidad y productividad de una empresa en la que los productos se entregan de manera iterativa e incremental y así poder maximizar todas las oportunidades de obtener una retroalimentación.

Paneles de información de Scrum:

- *Product Backlog*: es donde encontramos los requisitos priorizados del cliente. Todos los afectados deben asesorar durante su creación y deben colaborar en su mantenimiento para que siempre esté actualizado. El *Product Backlog* está escrito en lenguaje de negocio y debe revisarse con frecuencia, al menos, al inicio de cada *Sprint*.
- *Sprint Backlog*: se considera a la selección de requisitos que se han negociado para el *Sprint* y que, a su vez, se han descompuesto en tareas por parte del equipo para poder expresar los requisitos que demanda el cliente con un lenguaje técnico. El *Sprint Backlog* se considera propiedad del equipo.
- *Burndown Chart*: es la gráfica en la que se representa el trabajo del equipo que aún está pendiente. Existen dos tipos de gráficas consideradas principales, la relacionada con el *Sprint* y la relacionada con el proyecto total.

Reuniones de Scrum:

- Planificación del *Sprint* (*Sprint Planning*): en esta reunión es donde se planifica el *Sprint* como su propio nombre indica. El objetivo al finalizar la reunión no es otro que marcar un objetivo claro y compartido sobre el trabajo que se va a realizar para la siguiente iteración y con un adecuado *Sprint Backlog*. Los ítems del *Product Backlog* son seleccionados por el equipo y se dividen en tareas a realizar de forma colaborativa entre todos los integrantes del equipo.
- Reunión diaria (*Daily Meeting*): es el momento en el que el equipo se sincroniza y cada miembro comenta con el resto en qué punto está de su trabajo a realizar y cómo piensa continuar.
- Revisión del *Sprint* (*Sprint Review*): se realiza al finalizar el *Sprint*, el equipo analiza el estado del trabajo realizado con el *Product Owner*. Esta revisión se hace de manera informal y no es necesario emplear mucho tiempo en prepararse.
- Retrospectiva del equipo (*Sprint Retrospective*): el equipo se reúne una vez finalizada la *Review* para buscar la mejora continua en su trabajo y analizar los aspectos que le impidan ser más productivo.

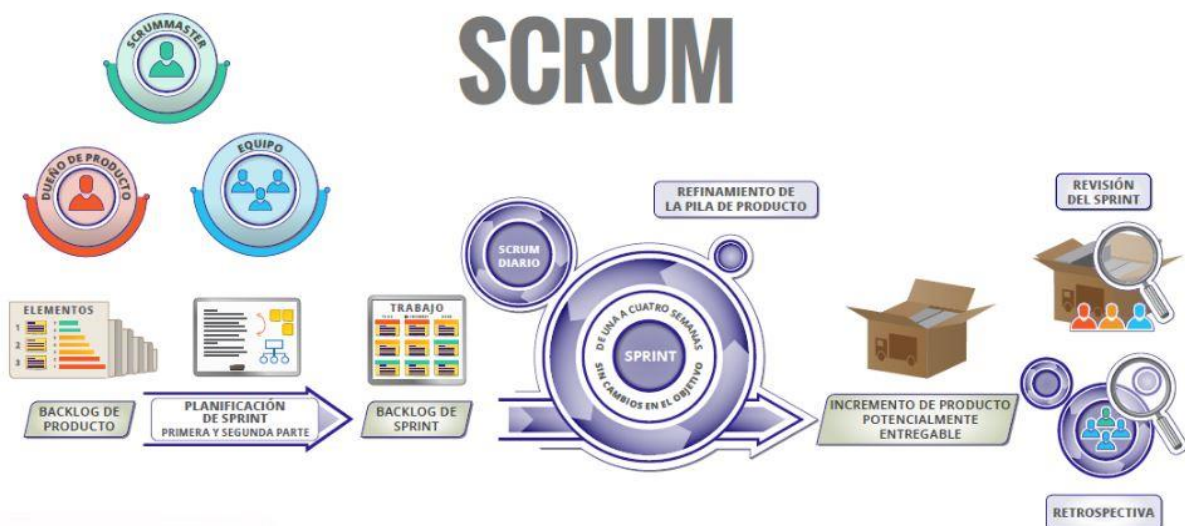
De una manera más simplificada, podríamos resumir el flujo de trabajo con Scrum en cuatro puntos significativos:

1. En el *Product Backlog*, el *Product Owner* escribe cada una de las funcionalidades y requisitos que éste quiera que su producto contemple, debe haber un orden priorizando aquellos puntos más relevantes mediante los cuales quiere que se construya su producto. Los ítems prioritarios han de estar más detallados que los que son secundarios.
2. El equipo de trabajo estima cada uno de los requisitos marcados en función de su complejidad. Han de tenerse en cuenta la prioridad dada por el *Product Owner* y la estimación dada por el equipo, así se acordará la cantidad de trabajo necesaria para abordar el siguiente *Sprint*.
3. Una vez iniciado el *Sprint*, el equipo se sincronizará de forma diaria con la *Daily Meeting*.

4. Una vez finalizado el *Sprint*, el equipo le muestra al *Product Owner* el trabajo que se ha realizado el cual ha de ser un producto potencialmente entregable. Con las sugerencias del *Product Owner* junto con cada opinión y la información obtenida en la retrospectiva posterior que va a realizar el equipo, se preparará la siguiente interacción.

Si bien, este flujo de trabajo se repetirá tantas veces como sea necesario hasta llegar a completar el *Product Backlog*, hasta que se termine el presupuesto o se alcance una determinada fecha de entrega.

Podemos decir que Scrum no es una metodología de trabajo y no da recomendaciones concretas para cada una de las situaciones que se presentan, pero sí ayuda a crear el planteamiento de una serie de preguntas correctas y son las personas las últimas responsables de encontrar las respuestas acertadas. En definitiva, Scrum ayuda a sacar a la luz todo aquello que impide ser más productivo y, cuando un problema se detecta, se convierte en un obstáculo al que se le puede poner solución.



A continuación, se muestra en la imagen el ciclo de vida de la metodología ágil Scrum.

Fig. Ciclo Scrum. (<http://www.vbote.com/vbote-solutions-academy-blog/86-gestion-de-proyectos-metodologia-de-desarrollo-agil-scrum.html>)

En cambio, si la empresa prefiere organizar su flujo de trabajo de una manera más visual, utilizará la técnica *Kanban* en la cual se expondrá mediante una serie de tarjetas una lista de tareas determinada en una “pizarra Kanban” visible para todos los miembros del equipo en la que se verá reflejado el estado de cada tarea. Esta técnica está menos estructurada que *Scrum* pero también se mide el tiempo de las interacciones. *Kanban* surge de la necesidad de entregar a tiempo el producto, unido con la capacidad de las personas para mejorar los procesos con los que trabajan. Cabe destacar que, para poder aplicar esta técnica, es necesario que la empresa cuente con unos procesos ya establecidos, *Kanban* ayudará a optimizar los procesos con los que se trabaja detectando las oportunidades de mejora para aplicarlas progresivamente.

La propuesta de esta técnica de trabajo es trabajar de forma que el estado del proyecto sea transparente para todos los implicados en él, es decir, que permita que todo el equipo pueda identificar cuellos de botella y todo aquello que no sea necesario y se deba eliminar, o al menos reducir, todos aquellos impedimentos que dificulten la producción del equipo y que rompen el flujo de trabajo. *Kanban* trata de eliminar la ambigüedad haciendo que todo quede reflejado y de forma simple, correcta, clara y concisa.

Aplicando este método, se consigue mostrar a todos los implicados de manera permanente y de forma muy visual el estado en el que se encuentra el proyecto. La aplicación de Kanban al desarrollo del software podemos decir que es relativamente reciente ya que se empezó a incorporar entorno al año 2004.

Es un método extremadamente útil para la gestión de los productos cuyos requisitos están en continuo cambio, ya sea porque aparezcan otras necesidades o porque su prioridad cambie. Podemos decir que este método es útil también para los casos en los cuales las planificaciones o estimaciones de un equipo se alarguen demasiado y dejen así de ser productivas.

De forma más simplificada, los pasos que se deben seguir para trabajar con Kanban son los siguientes:

1. Visualizar el flujo de todo el trabajo: todo el flujo de trabajo que hay que realizar en el proyecto ha de estar reflejado en un panel, desde el inicio hasta el último momento. Este panel ha de ser visible y debe ser accesible para todos los miembros que forman el equipo.

Si bien, para que el panel sea útil, han de estar representadas las columnas que permitan mostrar en qué estado del flujo se encuentra cada ítem en cada momento. La primera columna representa una lista priorizada de las necesidades, a lo que llamamos *Backlog* del producto. Se representan tantas columnas como se necesiten para que todo el flujo de trabajo esté contemplado.

Es necesario que se divida el trabajo en ítems de pequeño tamaño y se escriba cada uno de ellos en una tarjeta. Así, se priorizan los más importantes y se colocan ordenados en la primera columna.

2. Limitar el trabajo en curso: es una de las claves para que Kanban funcione. Es imprescindible poner un límite al número de ítems que se permiten en cada columna para así evitar colapsos, cuellos de botella y poder eliminar cuanto antes cada impedimento que surja y que impida trabajar con un ritmo de trabajo sostenible. Este número que indica el límite permitido en cada columna ha de quedar reflejado y ser visible en la parte superior de la misma.
3. Medir el tiempo empleado en completar un ciclo hasta el final: se debe calcular el tiempo que se emplea desde que se comienza a trabajar con un ítem o tarea hasta que se da por terminado y poder así buscar la forma para disminuir el tiempo empleado. Esta práctica ayudará a predecir cuánto tiempo se empleará para completar cada tarea.

Con Kanban, cada uno de los implicados en la creación del producto podrá tener acceso a toda la información del mismo y saber en qué estado se encuentran en cada momento. Con este método, el grado de compromiso de todos los participantes del equipo aumenta notablemente ya que todos pueden participar en la mejora directa e inmediata del proceso.

En la siguiente imagen se muestra la estructura de una pizarra Kanban.

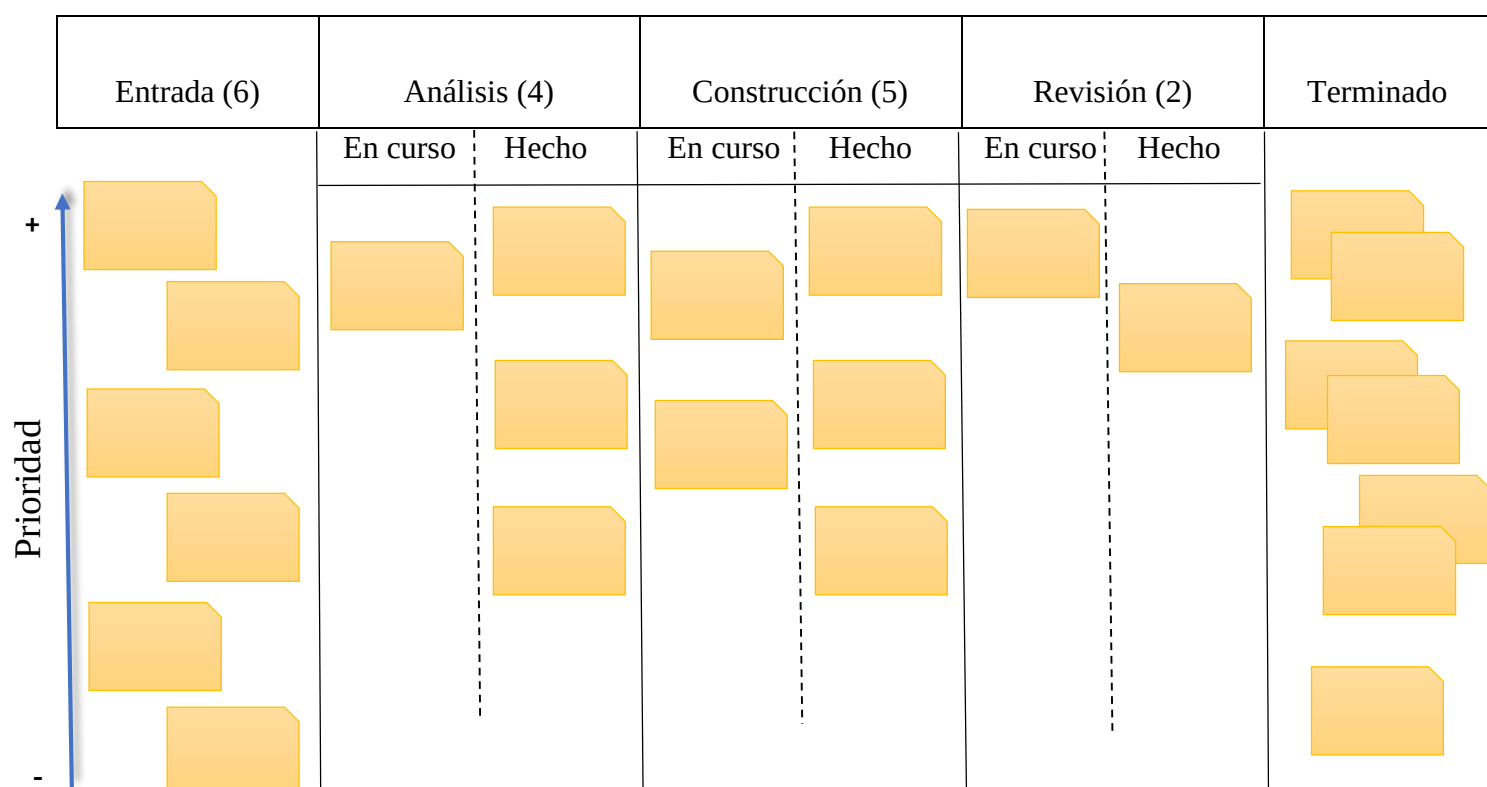


Fig. Pizarra Kanban. (Álvarez García, de las Heras del Dedo, & Lasa Gómez, 2012)

Ambas técnicas tienen sus ventajas; existen empresas que combinan estas dos para crear su propio proceso. Se trata de trabajar de una manera muy organizada ahorrando en tiempo y optimizando los esfuerzos de cada uno de los integrantes del equipo. Una vez obtenida la estrategia de la empresa, es muy importante centrarse en mejorar el proceso continuamente eliminando acciones que no den un buen resultado e intentando que la rapidez y agilidad sea siempre una máxima en nuestro equipo.

Implementar estas metodologías ágiles demanda esfuerzo por parte de los componentes de la empresa, pero hay que insistir y debemos apostar por una mejora constante; se ahorrarán horas de trabajo y será mejor el entendimiento entre todos los miembros del equipo y el *manager* que compensarán el esfuerzo realizado para la puesta en marcha.

7. FILOSOFIA AGILE: LAS PERSONAS

Si hay una frase que defina lo que es Agile es “las personas van por delante de los procesos”; sabemos que los procesos son muy importantes ya que marcan la ruta de cada una de las acciones que hay que llevar a cabo para cada tipo de proceso, pero, sin embargo, por encima de cualquier proceso que se defina siempre estarán las personas.

La filosofía Agile se basa en la obtención de mejores resultados para conseguir equipos de alto rendimiento, tener al cliente integrado en el equipo y hacer que las personas estén motivadas con su trabajo; debe haber un *feedback* rápido sobre el producto final a desarrollar para reflexionar de forma regular sobre cómo mejorar el proceso de trabajo. Para ello es importante priorizar los objetivos, ser flexible ante la incorporación de cualquier cambio y crear equipos multidisciplinares que sean estables y auto-organizados, de manera que se conjugue la simplicidad con la técnica compleja de la solución al problema planteado.

Para que una empresa sea ágil, requiere que disponga de personas que realmente estén dispuestas a trabajar en equipo y que sean, a su vez, abiertas de mente, que posean incertidumbre ante la posibilidad de probar cosas nuevas y que tengan ganas de aprender y de mejorar su trabajo en equipo. Si bien, el foco de esta filosofía no sólo está en el crecimiento del propio individuo y en el satisfacer sus motivaciones dentro de la empresa, sino en poder crear un equipo como activo para su propia empresa, con tiempo y esfuerzo, y dotar a sus miembros con técnicas para la mejora de su relación; se debe modelar la cultura de la empresa para que la colaboración de todos sus miembros sea algo “nuclear”, lo que implica introducir nuevos valores explícitos de trabajo en equipo.

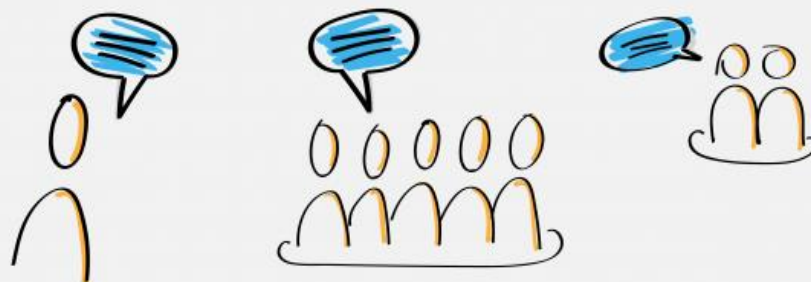
Sabemos que la filosofía Agile aporta como condición indispensable el trabajar con personas motivadas y comprometidas con la empresa; la mayoría de las personas necesitan estar motivadas con su trabajo lo que no es algo sencillo, siempre se presentarán momentos más complicados donde la motivación del trabajador bajará. La motivación depende de la propia persona y del *management* de la empresa, pues es quien debe crear las bases para que haya partes del trabajo que sean motivadoras para todos los miembros del equipo.

La clave para que esta filosofía funcione es el trabajo en equipo, pero también podemos encontrar equipos en los que el trabajo no esté bien repartido ni organizado entre todos los miembros que lo componen y surjan así complicaciones. Si bien, esto supone una desmotivación por parte de algunos de los miembros del equipo y se reduce el rendimiento del trabajo. Forma parte de las funciones del responsable del crecimiento de ese equipo y del *management* el saber identificar esta situación en el equipo de trabajo y ponerle una solución. Si se trata de una empresa veterana, es el propio equipo quien, tras la identificación del problema, analiza cual es la razón por la que surgen este tipo de problemas y trabaja junto al responsable para mejorar esta situación.

Podemos decir que, cuanto más extendida esté esta filosofía en nuestra empresa, más oportunidades tendremos para proporcionar mejores productos y/o servicios y de mejor calidad. No es necesario aplicar la filosofía Agile completamente en nuestra empresa, pero el hacerlo, implica una serie de ventajas y proporciona a nuestra empresa un mayor rendimiento. La adopción completa de Agile dependerá sobre todo de la cultura de la empresa y de su capacidad a la hora de enfocar el proyecto al cliente final.

Para que un equipo de trabajo funcione siempre se requiere de un líder el cual se encargue de formar al equipo. Es muy importante que este líder conozca a su gente y se preocupe por la motivación de cada miembro de su equipo para hacerlos crecer en su trabajo, hace que trabajen en equipo y que piensen y colaboren todos juntos. Su principal función es la de mantener una estrategia de mejora de su área y tener siempre una óptica positiva y constructiva, así predicar con el ejemplo y hacer que todos los miembros del equipo se vean capaces de realizar bien su trabajo.

Lo emocionante de agile es...



8. AGILE ACTUALMENTE: EMPRESAS QUE YA TRABAJAN EN MODO AGILE

De entre todas las empresas que hoy por hoy ya trabajan en modo Agile, donde el poder de decisión es de las personas que realizan el trabajo, existen algunas de ellas muy conocidas que ya son un referente de competitividad mundial: Google, Zara, Apple, SAP, BBVA, Spotify, Amazon, Facebook, PayPal, Ebay, BBC, Ferrari, Infojobs, Idealista y toda la industria de los videojuegos. Ahora explicaré el método de trabajo de algunas de ellas.

Google: Es una de las empresas más importantes que ya trabaja con la filosofía Agile, transformó esta filosofía cuando introdujo en el mercado Google Cloud. “Hay que tener una visión lo suficientemente amplia para poder idear sobre los rápidos cambios tecnológicos y cómo eso influye sobre la creatividad y la productividad”, dijo María Teresa Arnal, CEO de Google México en la edición de Harvard Business Review más reciente. Se sostiene que el ánimo colaborativo que existe en este tipo de metodologías es el rasgo principal; así mismo, las diversas retroalimentaciones que se producen y los ajustes sobre el proceso de trabajo es un punto que rompe con todas aquellas organizaciones convencionales.

La CEO de Google, que participó junto con Rodrigo Kuri (Chief Digital Officer en Citi Banamex) y Enrique Ortegón (general manager de Salesforce Latam), compartieron secretos de la filosofía Agile; cómo adoptarla en el proyecto empresarial y qué resultados podemos llegar a obtener. “Compartimos la forma de trabajar dentro de Google al resto de las compañías, a través de plataformas de colaboración; estas son las herramientas que se necesitan para manejar grandes datos de una manera eficiente y tomar decisiones a gran velocidad”, dijo Arnal. Como ya sabemos, Agile rompe con todas las estructuras jerárquicas tradicionales, “Hay un empoderamiento de los empleados en el que pesa más lo que hacen que lo que llevan. Esta filosofía se trata de que tus equipos hagan y estén más en contacto con las soluciones que hay que desarrollar para los clientes”, sostuvo Kuri. Para poder hacer válido un cambio de paradigma en el trabajo, lo principal es aceptar el propio método. El fin de Agile se basa en entender que la visión de la empresa va siempre hacia un entorno cambiante donde en la parte central se encuentra el consumidor y la experiencia es lo más importante que se ha de tener en cuenta. El trabajo ha de ser multidisciplinario; este método de trabajo dicta que ninguna de las áreas que componen la empresa puede realizar el trabajo sin la colaboración de los demás.

BBVA: Esta entidad bancaria empieza a usar los primeros “scrum” en 2014, una técnica de las metodologías ágiles de trabajo más conocidas y usadas por las empresas. Como ya hemos detallado anteriormente, los “scrum” son equipos multidisciplinares y autosuficientes que trabajan en su conjunto para obtener un objetivo común y en pequeñas interacciones de tiempo, es decir, trabajan de forma simultánea y realizan entregas de trabajo en cortos plazos de tiempo, lo que permite verificar junto al cliente que el trabajo va en una buena dirección. “Nos permite tener más agilidad y más flexibilidad a la hora de realizar los desarrollos”, explica Héctor Borreguero, responsable de Agile en el área Business Process Engineering de BBVA.

En la actualidad, BBVA cuenta con más de ciento cincuenta “scrum” repartidos por todo el mundo y con más de mil personas trabajando con este tipo de metodología. Esto supone un reto importante ya que esta entidad no es ningún “start up” formada por veinte empleados, sino que “BBVA es un gran banco, con muchos equipos y personas que trabajan y se interrelacionan entre sí para ejecutar proyectos. Gestionar esa matricialidad, así como alinear y coordinar todo ese trabajo de diferentes equipos es un reto muy relevante que resulta crítico a la hora de mejorar la capacidad de ejecución”, sostiene Antonio Bravo.

Hay que destacar que no todo el banco trabaja con este formato “scrum” pero en estos años, equipos encargados de gestionar las nuevas formas de trabajo de esta entidad han ido incorporando muchos beneficios y conceptos de las metodologías ágiles al resto de equipos y proyectos, “Lo que hemos aprendido es que existe una forma para integrar metodologías tradicionales de trabajo con metodologías ágiles, no para trabajar con iteraciones cortas de dos o tres semanas como hacen los scrum, pero sí con iteraciones de tres meses”, apunta Héctor Borreguero. Así nacen las planificaciones trimestrales por parte de esta entidad, las cuales permiten obtener una visión clara de lo que se va a realizar en los próximos tres meses de manera ordenada y coordinada. En esta planificación diferenciamos cuatro fases a seguir en un orden predeterminado; en primer lugar, se debe identificar cuál es la cartera de proyectos con la que se va a trabajar en el trimestre, después, se deben priorizar esos proyectos dependiendo de su importancia estratégica. Más tarde, se deben identificar las dependencias que tienen esos proyectos con otros proyectos o con otras áreas de apoyo o control y, por último, se identifican con qué recursos se cuenta para poder atender a esas iniciativas.

Zara: Esta organización forma parte de uno de los imperios más grandes que se conocen como es Inditex. En 2014, el Harvard Business Review cuestionó la estrategia logística de esta empresa llegando a considerarla una locura, pero es capaz de diseñar, producir y enviar una de sus colecciones a todas sus tiendas en menos de quince días. Zara aprovecha tres veces más cada uno de sus recursos que el resto de las marcas gracias al sistema ágil que ha implantado, su técnica consiste en posponer la creación o el envío el mayor tiempo posible y siempre teniendo en cuenta su récord logístico. Es difícil pronosticar sus productos ya que nunca se sabe con certeza si van a gustar o no. Es casi imposible saber el número de unidades que se van a vender. Pues bien, la solución que ha encontrado Zara a este problema ha sido el hacer siempre las previsiones a la baja y, en el caso en el que finalmente faltasen productos, rápidamente se inicia de nuevo la rueda de creación y se hace el envío express, en menos de quince días ya tendrían resuelto el problema de stock.

La clave de la logística de Zara para ser tan rápida y eficiente está en Arteixo, una central en Galicia. Desde allí, hay un continuo *feedback* con todas las tiendas repartidas por todo el mundo las cuales se encargan de enviar diariamente información sobre las ventas, dando referencia sobre lo que más se ha vendido y lo que menos. Si una de sus tiendas pide una nueva remesa de ropa, en menos de cuarenta y ocho horas la recibe. Primeramente, se envía una solicitud a la oficina central de Galicia quien se encargará de aprobarla para que la fábrica empiece a producir de nuevo las prendas que, una vez acabadas, se envían directamente a la sede para que pasen un control de calidad y ser de nuevo enviadas a cualquiera de sus tiendas repartidas por todo el mundo. Además de esto, cada uno de los equipos está conectado con el resto para comunicarse e informarse del estado de los distintos ciclos de vida que tiene el producto, que es lo más importante de todo el proceso.

SAP: Las expectativas de los clientes de SAP evolucionan con el paso del tiempo y con frecuencia se alinean con los beneficios y los objetivos que proporcionan los procedimientos ágiles. Durante años, los proyectos SAP han sido gestionados a través de metodologías tradicionales usando el modelo en cascada, pero las necesidades cambiantes del mercado han hecho que incluyan técnicas ágiles en sus proyectos para así centrarse en la generación rápida de valor. El enfoque agile de SAP contempla la construcción repetitiva de la base del proyecto, la interacción en *sprints* que contienen el análisis y la documentación de la funcionalidad operativa para el cliente.

Facebook: Esta gran compañía estadounidense que ofrece servicios de redes sociales en línea, se organiza siempre llevando a cabo la misma rutina. Cuando se establece un proyecto nuevo y, dependiendo de la magnitud de éste, se reúne un grupo de personas que son elegidas según las habilidades que sean necesarias para desempeñar y llevar a cabo ese proyecto. En la mayoría de los casos suelen proceder de diferentes departamentos. Este grupo se junta en una sala independiente del resto de los miembros de la compañía y trabajan allí hasta que ha finalizado el proyecto. Esa sala ya cuenta con el material necesario para empezar a trabajar en el proyecto y cada uno empieza a trabajar en la parte del proyecto en la que es experto; el hecho de estar todos en la misma sala les permite tener una comunicación directa y poder estar al tanto de todos los cambios que se producen en tiempo real.

Spotify: Esta empresa es conocida a nivel mundial por su servicio de música y ahora, también lo es por su modelo de estructura organizativa. Dicha estructura no está basada en una jerarquía a modo de pirámide, sino que Spotify usa conceptos y estructuras para administrar sus grupos de personas. Estas estructuras son llamadas Squads, Tribes (Tribus), Chapters y Guilds (Gremios). Los Squads se definen por ser las unidades básicas para su desarrollo y se agrupan en organizaciones más grandes de acuerdo al ámbito relacionado; estas agrupaciones se denominan Tribes. En el caso de Spotify estos ámbitos son la app de Android, iOS... Cada Tribe tiene su propio Tribe Lead o líder, el cual es responsable de dotar a todos y cada uno de los Squads definiendo el objetivo para cada uno de ellos. Dentro de los diversos Squads que existen en cada tribu, hay personas que llevan a cabo un trabajo muy parecido las cuales se agrupan en unidades organizacionales llamadas Chapters, las cuales se encargan de favorecer la colaboración entre los equipos y de la innovación. Estos integrantes que conforman los Chapters, se reúnen de manera periódica para debatir sobre temas de interés que puedan favorecer a la Tribe. Dentro de estos también localizamos al Chapter Lead, el cual es la persona que posee el liderazgo y que aporta un conocimiento técnico y una amplia experiencia. Los Guilds son siempre una comunidad dentro de la organización que agrupa a personas que comparten conocimientos comunes entre ellos. Los Chapters pertenecen a una Tribe mientras que los Guilds afectan siempre a toda la organización.

Apple: En una entrevista que hizo Steve Jobs en 2010, nos cuenta cómo Apple se organiza como un gran *startup* (puesta en marcha) a través de una metodología ágil. Tal y como explicaba Jobs, Apple es una empresa increíblemente colaborativa, se trata de personas a cargo de unos proyectos determinados; se organiza como un *startup*. Una vez a la semana, todos los componentes de esta empresa se reúnen durante tres horas y hablan sobre qué se está haciendo y el cómo lo están haciendo. Cada uno de los responsables sabe lo que están haciendo los demás y así tenerlo en cuenta para su propio trabajo por lo que el trabajo en equipo es muy usado entre los responsables de cada sector para, posteriormente, comunicarlo al resto de los equipos de trabajo que tiene la compañía.

Ahora bien, para que este método funcione es necesario ser capaz de tener confianza en los demás responsables y miembros del equipo, es importante confiar en que harán su parte del trabajo a tiempo y bien. Como contaba Jobs, en Apple todos trabajan en el mismo producto pero cada uno de los trabajadores se ocupa de un ciclo de vida del mismo, obviamente sin perder nunca una visión general gracias a la comunicación y la colaboración entre los responsables. Él decía que, *“si realmente quieres contratar a buenos y grandes talentos y quieres que se queden trabajando contigo, debes dejarles tomar e influir en la toma de decisiones y siempre debes dejarte guiar por las ideas, no por la jerarquía. De otra manera la gente no se quedaría”*.

9. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos conocido lo que son las Metodologías Ágiles desde su origen hasta su desarrollo en el ámbito empresarial. Como queda dicho anteriormente, estas metodologías fueron creadas con el objetivo de mejorar la funcionalidad de proyectos de desarrollo de software con la intención de reducir en cierto modo la probabilidad de fracaso por subestimación de costos y de tiempo, pero, como hemos podido comprobar, estas metodologías han pasado a ser utilizadas por las empresas en todos sus departamentos, tomando como base al departamento de Recursos Humanos.

Hemos visto cómo la aplicación de estas metodologías es un avance para la empresa ya que ofrecen soluciones casi a medida para una gran número de proyectos. Las metodologías ágiles son caracterizadas por su agilidad y sencillez tanto en su aplicación como en su aprendizaje.

En mi opinión, y dada su naturaleza transversal, el departamento de Recursos Humanos es el catalizador perfecto para hacer que la empresa sea en su totalidad una empresa ágil ya que es el departamento más influyente en las personas que forman una organización.

Toda área de RRHH es capaz de incorporar en su departamento los doce principios por los que se rige el método Agile para mejorar su desempeño. Así, los cambios que surjan durante el desarrollo del proceso serán menos traumáticos ya que es fácil ajustar estos cambios en cualquier momento. Hará que se eliminen las características que no sean necesarias para la elaboración del producto final y que se cree una satisfacción por parte de todo el equipo gracias al trabajo realizado.

Si bien, estas metodologías no nos garantizan que el objetivo final sea conocido por lo que son perfectas para todos aquellos proyectos en los que no exista un objetivo o finalidad concreta. Según vaya avanzando el desarrollo del proceso y, según las necesidades que presenten tanto el equipo del trabajo como el cliente, el resultado final será de una manera o de otra.

En la aplicación de estas metodologías se hace especialmente necesaria la existencia de una interacción fuerte y continua entre todos los miembros del equipo lo cual hace que haya una mejora de la motivación de los trabajadores y una mayor implicación en los proyectos.

Basándonos en todo esto y conocidos los principios y fundamentos en los que se asienta el Manifiesto Agile, podríamos llegar a la conclusión de que, simplemente, para que esta metodología funcione, habría que priorizar a las personas y no a los procesos; las personas son el principal factor del éxito de un proyecto para la elaboración y la creación de un producto.

No obstante, quiero destacar que el liderazgo de una empresa no consigue nada con aplicar un método agile si no está dispuesto a promover una comunicación y retroalimentación continua desde y hacia sus trabajadores.

Para considerar que una empresa está haciendo Agile sólo hay que cumplir los principios ágiles.

Desde mi punto de vista, la Metodología Agile aún tiene un reto muy importante que dominar, se trata de componer un modelo que sea totalmente horizontal o que simplemente tenga la capacidad de saber dotar a la entidad o empresa de una identidad propia. Así, la organización será un ente en sí misma y no un simple número establecido de personas. Una vez superado este reto, las bases y las consecuencias de la Metodología Agile se magnifican haciendo que, tanto los roles como las funciones de cada socio y los procesos de entrada y salida, estén bien definidos. Una constante participación dinámica entre todos los que forman una organización va a ser siempre un buen complemento para asentar unas bases Agile oportunas.

Para terminar, quiero concluir diciendo que lo más importante dentro de la Era del Conocimiento y de las metodologías ágiles es el anteponer a las personas, sus inquietudes, deseos y sentimientos, por encima de cualquier tipo de proceso o circunstancia. Eso es Agile.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaimo, M., & Salías, M. (2015). *Proyectos Ágiles con Scrum: Flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos*. Buenos Aires: Kleer.
- Álvarez García, A., de las Heras del Dedo, R., & Lasa Gómez, C. (2012). *Métodos Ágiles y Scrum*. Madrid: ANAYA.
- Celestino Marecos, P. (2017). Revisión sistemática sobre Metodologías Ágiles en empresas de software. *Revista de la Facultad de Ciencias Aplicadas*, 54-72.
- Cunningham, W., Traducción por Medinilla, Á., & Giné, A. y. (2001). *Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software*. Obtenido de <http://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>
- Digital, S. (2016). ¿Cómo la metodología Agile ayuda a atraer y retener talento IT? *Itnow*.
- Fowler, M. (2000). *La nueva metodología*.
- Garcia, V. (2016). Una breve introducción a Agile, parte 1. *Revista UX Nights*.
- Lasa Gómez, C., de las Heras del Dedo, R., & Álvarez García, A. (2017). *Métodos Ágiles. Scrum, Kanban, Lean (Manuales Imprescindibles)*. ANAYA.
- Martin, R. (2012). *Código Limpio: Manual de estilo para el desarrollo ágil de software (Programación)*. ANAYA.
- Mayer, T., & Cymment, A. (2014). *Por un Scrum Popular: Notas para una Revolución Agile*.
- Navarro Cadavid, A., Fernandez Martínez, J., & Morales Vélez, J. (2013). *Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo del software*.
- Orjuela Duarte, A., & Rojas C, M. (2008). Las Metodologías de Desarrollo Ágil como una Oportunidad para la Ingeniería del Software Educativo. *Avances en Sistemas e Informática*.
- Quesada Allue, X. (8 de Junio de 2009). *Introducción a la estimación y planificación ágil*. Obtenido de <https://proyectosagiles.org/2009/06/08/introduccion-estimacion-planificacion-agil/>

- Rufasto Goche, E. J., & Márquez Yataco, J. M. (2017). *“Propuesta de arquitectura empresarial para el banco falabella”*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Subra, J.-P., & Vannieuwenhuyze, A. (s.f.). *Scrum: un método ágil para sus proyectos*. ENI.
- Tinoco Gómez, O., Rosales López, P., & Salas Bacalla, J. (2010). Criterios de selección de Metodologías de Desarrollo de Software. *Industrial Data*, 70-74.
- Toyota. (1970). La Oficina de Proyectos de Informática. *Proceso de Desarrollo de Software Adaptativo*.