

# Para escalar los procesos ágiles no se puede improvisar

**D**e acuerdo con estudios hechos por Scott Ambler, los indicadores de éxito y calidad y de entregas al mercado de las organizaciones que utilizan los métodos ágiles han sido mejores que los de los equipos que diseñan software de manera tradicional. Los índices también han sido superiores para los equipos medianos y pequeños que trabajan con los métodos ligeros. Cuando la comparación se ha dado entre grupos grandes que usaron estos últimos o los pesados, el nivel de éxito era igual o mayor para los que emplearon los ágiles.

Este tipo de evidencias explica que muchas empresas de desarrollo de software quieran enfrentar el reto de ponerlos en marcha en organizaciones grandes. Esa ha sido la apuesta del canadiense Scott Ambler que estudió ciencias de la computación y es un especialista en escalamiento de lo ágil, asesor de compañías de Estados Unidos y Europa en estos temas. “Yo he triunfado en empresas de equipos médicos y en la industria farmacéutica, por ejemplo”, dijo. Para ello, propone un marco de referencia llamado DAD, por sus siglas en inglés (*Disciplined Agile Delivery*), construido sobre prácticas existentes y probadas como las que proporcionan *Scrum*, *Extreme Programming* (XP), *Lean Software Devel-*



Scott Ambler

*opment* y *Agile Modeling*. Ambler vino como invitado extranjero al Primer Foro ISIS de Ingeniería de Software donde contó su experiencia.

En su conferencia aseguró que si bien hay organizaciones que están logrando buenos resultados al escalar el agilismo también es posible fallar. Para que ello no suceda es necesario adaptarse a distintas formas de trabajo, de acuerdo con la complejidad de los problemas. Por eso se mostró en contra de considerar *Scrum* como la panacea para el desarrollo de software sin tener en cuenta que otros métodos pueden ser indicados para la situación particular de una empresa: “Kanban o la modelación ágil o XP también tienen magníficas ideas. Debemos ver cómo se articulan y hacer concesiones para poder evolucionar”, dijo.

Explicó que una de las razones por las cuales puede haber dificultades es porque

El canadiense, especialista en escalar métodos ágiles a grandes organizaciones, habló sobre los factores que facilitan el éxito de este proceso, de las realidades que enfrentan los equipos y la necesidad de que los de desarrollo interactúen con las demás áreas de la empresa.

la organización no entiende qué ciclo de vida o método seguir.

Además, aún hay elementos por dominar y tener en cuenta en el agilismo. Es el caso del trabajo en equipo, pues no se puede desconocer que el de construcción de software es solo uno de los que conforman una compañía y que debe relacionarse con los demás para dirigirse al objetivo común del negocio: “Interactúen con los arquitectos, con los de gobernabilidad, con los de desarrollo, con el personal de operaciones. Porque es posible que mi equipo esté haciendo una muy buena labor, pero al mirar el resto de la compañía tal vez ya no sea tan adecuada”. Así mismo, recomendó tener en cuenta que la mayoría de estas personas se ocupan también de otras labores y por eso “hay que planear estos ítems, no solo los requerimientos de los clientes”.

Por otra parte, aseguró que su experiencia le ha mostrado que la gobernabilidad es una de las grandes inquietudes en las empresas, pues muchas no quieren que el grupo ágil tome todas las decisiones, que debe estar restringido en los temas financieros, de mercado, de horario, de estructura. “La gobernabilidad ágil es sobre colaboración, motivación, no es acerca de comando y control y ciertamente no se refiere a la entrega de documentos”.

Otra parte crítica que compete a la gobernabilidad tiene que ver con el ciclo de vida completo, sin el cual es difícil tener un contrato ágil efectivo: “Si no se puede gobernar un contrato, hay muchas cosas en riesgo”.

**Interactúen con los arquitectos, con la gente de gobernabilidad, con la de desarrollo, con el personal de operaciones”. Scott Ambler.**

Mencionó que al escalar también se debe tener en cuenta que el diseño de un nuevo software no solo compromete una aplicación sino que seguramente se deberá mejorar el hardware en el que correrá. También se requerirán ajustes en toda la organización, en su estructura, en la documentación, debido a los efectos del nuevo desarrollo.

Scott Ambler cerró su intervención diciendo que es preciso saber que emplear

los métodos ágiles en grupos y empresas grandes requiere un enfoque muy disciplinado, una coordinación más sutil entre los grupos, reuniones más complejas que puedan proporcionar el panorama general de lo que está pasando en la compañía. Y sobre todo, tener en cuenta que cuando se escala, “algunas de las técnicas de ágil –como las de pruebas– empiezan a desbaratarse en situaciones complicadas”. ■



## El regreso a la eficiencia

Los ingenieros de sistemas y computación Lácides Guzmán y Mario Rodríguez, de Bizagi, se refirieron a los motivos por los cuales decidieron abandonar los tradicionales métodos de cascada con los que funcionaba la empresa.

**C**ansados de ver cómo, cada vez con mayor frecuencia, sus planes de trabajo no coincidían con la realidad, los ejecutivos de Bizagi decidieron que la mejor forma de volver a ser eficientes era adoptar el agilismo. Encontraron que se acomodaba mejor a la “complejidad de

la impredecible disciplina de desarrollo de software, que depende de factores externos tales como las personas, la tecnología, el tiempo”.

Hace 12 años, 4 personas fundaron esta compañía con mucho éxito y a medida que crecían se volvían más lentos: “No era fácil manejar esa mezcla de clientes y requerimientos y no entendíamos por qué. Hace 3 años trabajábamos con 30 personas, pero apenas sacábamos un *release* al año. En un proyecto debíamos tardarnos 3 o 4 meses, pero nunca entregábamos a tiempo”. Lo más grave era que cuando iban a liberar, las cosas ya no eran pertinentes, había cambiado el estándar o la necesidad.

Hacer una transformación ágil en una organización es “bastante complicado, requiere cuidado, planeación y observación. Hicimos un piloto con nuestro producto más conocido, el *Bizagi Process Mobiler*

–un diagramador para completar procesos de negocio–, con un equipo de cinco personas. No teníamos *product owner* pero queríamos comenzar y aprender en el camino. Con un *Scrum master* hicimos seis *sprints*. Los tres primeros fueron problemáticos pero a partir del cuarto los tiempos mejoraron, de tal forma que en el quinto y en el sexto la velocidad se incrementó hasta bordear la línea ideal”.

Terminado el piloto, se propusieron permear el proceso ágil a toda la organización y adoptarlo en los proyectos. Ahora tienen más de 70 personas, 5 *Scrum master*, ejecutan alrededor de 16 proyectos simultáneos en 3 productos distintos. Lograron realizar 3 liberaciones al año y volver productiva la fuerza del equipo. Además, están experimentando con *sprints* de una semana, pues para la forma en que están trabajando, los de 2 a 4 semanas, toman demasiado tiempo. ■

“No era fácil manejar esa mezcla de clientes y requerimientos y no entendíamos por qué. Hace 3 años trabajábamos con 30 personas, pero apenas sacábamos un *release* al año”.

Lácides Guzmán, Bizagi.

Lácides Guzmán



Mario Rodríguez

