

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