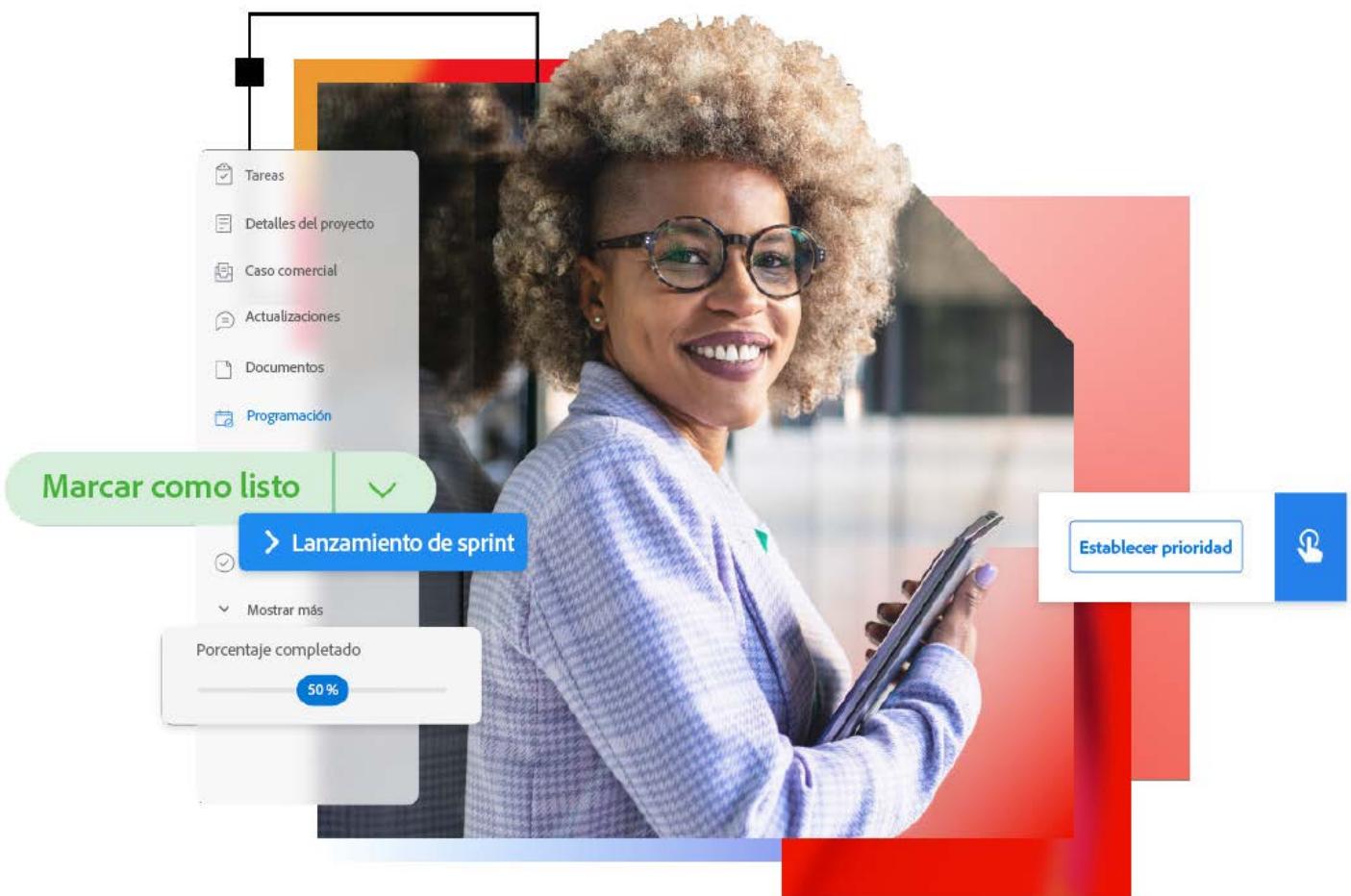


La guía completa sobre la metodología Agile para equipos creativos

Cómo gestionar proyectos creativos mediante la gestión del trabajo ágil.



Adopta la metodología Agile y controla el caos

Los equipos creativos tienen enormes cargas de trabajo, solicitudes constantes de proyectos de última hora, exigencias poco realistas de la clientela, emergencias a todas horas, procesos de aprobación tediosos y un mercado que está siempre activo, conectado y en constante cambio. Y tienen que equilibrar todo eso mientras intentan crear un trabajo atractivo y de gran calidad. Debido a estos retos, los entornos de trabajo creativos exigen una velocidad y flexibilidad sin precedentes.

Ahora bien, la mayoría de los equipos siguen trabajando de la misma manera que hace una o dos décadas: investigan, planifican, crean, distribuyen y después miden. Puede que esto funcione bien en el pasado, pero en el mundo actual este planteamiento no proporciona la flexibilidad ni la velocidad necesarias para adaptarse a las sugerencias a mitad del proceso, los mercados dinámicos o los cambios de estrategia. Tampoco sirve para frenar la marea de solicitudes de trabajo abrumadoras y el caos que generan los plazos incumplidos, una plantilla agotada y una clientela frustrada.

Pero hay una forma mejor de trabajar que aproximadamente el 80 % de las empresas han adoptado para aumentar su productividad. Piensa en todo lo que podrías conseguir con procesos agilizados y un equipo más productivo. Se acabaron los plazos incumplidos, las horas extras, los fines de semana de trabajo y la clientela frustrada.

La pregunta es: ¿cómo se puede conseguir todo eso?
Es muy sencillo: con la metodología Agile.

En esta guía, lo aprenderás todo sobre cómo adoptar un enfoque Agile para:

- Organizar y gestionar tu carga de trabajo y a tu equipo
- Aumentar el rendimiento
- Alinear las prioridades de tu equipo
- Mantener satisfecha a tu clientela

¿Qué es Agile y cómo ayuda a los equipos creativos?

Agile es una metodología de gestión de proyectos que se centra en mejorar la velocidad, productividad, adaptabilidad y capacidad de respuesta del proceso creativo, tanto interna como externamente. La metodología Agile tiene sus raíces en el mundo del desarrollo de TI y se adapta a muchos de esos procesos, pero difiere ligeramente cuando se aplica al trabajo creativo.

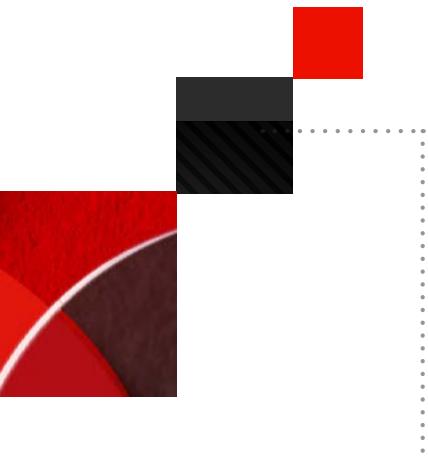
En lugar de seguir el enfoque tradicional o lineal descendiente de la gestión de proyectos en el que cada etapa de un proyecto se termina antes de pasar a la siguiente, Agile es un enfoque más moderno, flexible y basado en el trabajo en equipo. La metodología Agile hace hincapié en la entrega rápida de partes más pequeñas de un proyecto en lugar de completarlo todo a la vez.

Por ejemplo, tradicionalmente, un proyecto de rediseño de un sitio web se aborda siguiendo este modelo: se planifica todo el proyecto, se redacta el contenido de todas las páginas, se finaliza el diseño y, a continuación, se carga el nuevo diseño y contenido. En Agile, el proceso se divide en sprints, o intervalos de dos semanas, en los que ciertas partes del proyecto se completan rápidamente.

El primer sprint puede centrarse simplemente en conseguir una nueva plantilla de menú del sitio web y el contenido de la página de inicio. A continuación, las dos partes completadas se suben de inmediato. Mientras se trabaja en el siguiente sprint, el equipo recoge los comentarios de la clientela. Si los comentarios señalan que el menú web de la página de inicio no es intuitivo, el equipo puede hacer ajustes en el acto.

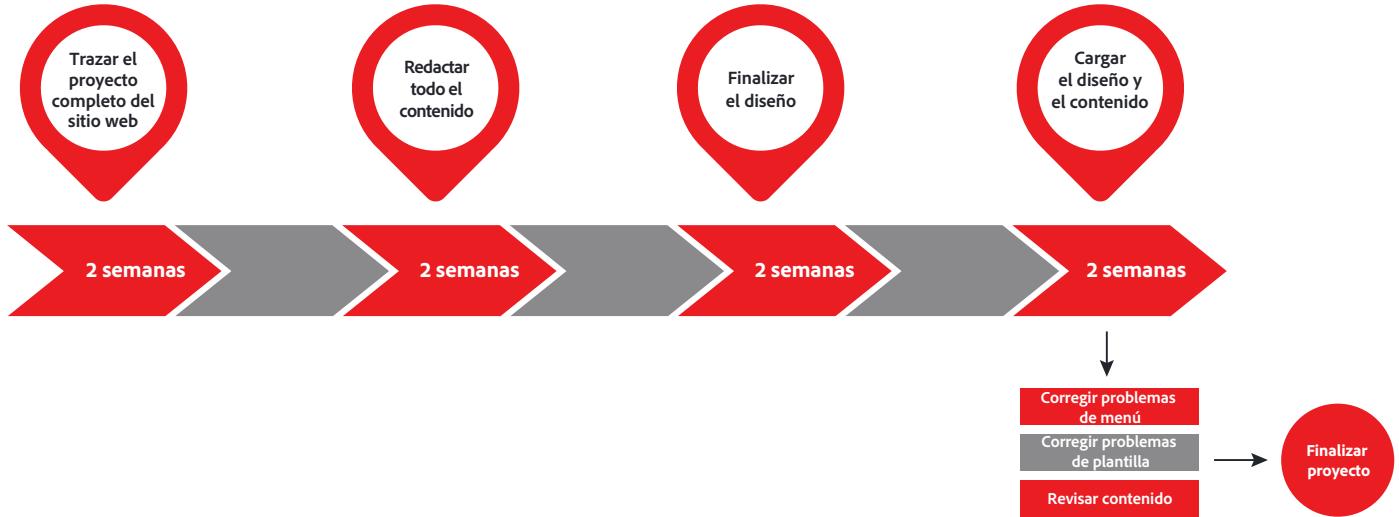
Esta capacidad de cambiar de rumbo a mitad de camino, en lugar de esperar a que todas las partes estén terminadas, permite que los proyectos creativos de Agile sean más productivos y colaborativos y salgan antes al mercado. No se trata de trabajar más rápido, sino de trabajar mejor, y por eso está ganando tanto terreno en el mundo creativo.

“ No se trata de trabajar más rápido,
sino de trabajar mejor.



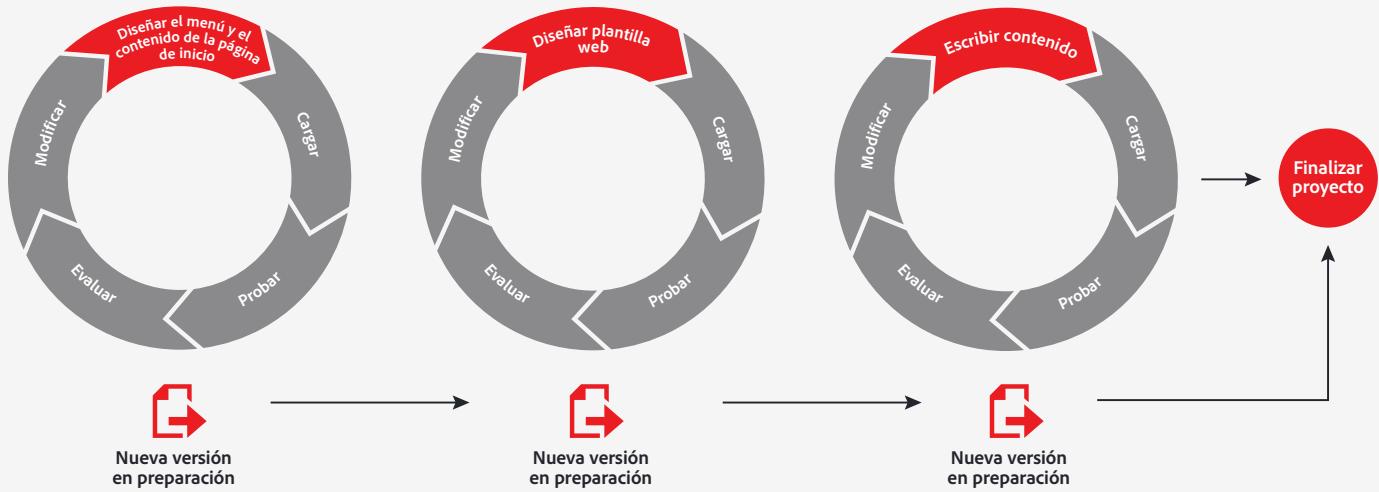
Gestión de proyectos tradicional

Tradicionalmente, un proyecto de rediseño de un sitio web se aborda siguiendo un proceso muy lineal, paso a paso.



Gestión de proyectos Agile

Con la metodología Agile, un proyecto de rediseño de un sitio web se divide en partes más pequeñas, denominadas sprints, en las que ciertas partes del proyecto se completan rápidamente y por fases.



Preguntas habituales sobre Agile

Como ocurre con cualquier gran cambio, es importante abordar las objeciones iniciales más comunes que tienen los equipos creativos a la hora de implementar un enfoque Agile en su trabajo. Así que respondamos a ellas desde el principio:

“¿Y si nuestra forma de trabajar actual funciona bien?”

Cambiar es difícil. Mantener el statu quo es fácil. Al menos eso es lo que puede parecer cuando nos enfrentamos a una gran transición. Hoy en día, la carga de trabajo de los equipos creativos ha aumentado hasta tal punto que ya no es sostenible seguir trabajando del mismo modo que siempre. Afortunadamente, la metodología Agile puede ayudar a tu equipo a simplificar sus procesos para promover una cultura laboral más eficiente y colaborativa y devolverte tiempo para centrarte en la creatividad.

“¿Impedirá Agile que mi equipo sea creativo?”

Puede que tengas miedo de que la metodología Agile sea demasiado estructurada y limite la creatividad de tu equipo. Después de todo, sois “gente creativa” y puede que los procesos os parezcan demasiado restrictivos para que la creatividad florezca. Pero no es así. La realidad es que cuanto más tiempo tenga tu equipo para ser creativo, más podrá crear. La metodología Agile consiste en crear un marco adecuado y reducir las estructuras innecesarias (como las reuniones demasiado largas) para que los equipos puedan ser flexibles y adaptables.

“¿Y si la metodología Agile es demasiado complicada para mi equipo?”

Por supuesto, siempre está el argumento de que es demasiado complicado intentar cambiar la forma de gestionar el trabajo. La mayoría de los equipos creativos tienden a seguir el marco de Scrum —otra práctica de Agile— y modificarlo para adaptarlo a sus necesidades. Scrum se centra en ofrecer resultados de alta calidad con menos plazos rígidos, iteraciones más rápidas, mejoras continuas y mucho más. Esta práctica permite que los equipos pequeños puedan trabajar para lograr un objetivo común y a la vez sean capaces de adaptarse a los cambios rápidamente, lo que resulta especialmente beneficioso para los equipos creativos.

Cinco razones por las que tu equipo creativo necesita Agile

Los métodos ágiles producen mejores resultados que la gestión tradicional para varias necesidades empresariales importantes, desde una comercialización más rápida hasta la obtención de resultados más centrados en cada cliente.

1. Mejorar la velocidad de comercialización

El tiempo es oro. Una velocidad de salida al mercado lenta le da ventaja a la competencia mientras tu marca se estanca. Agile ayuda a mantener un proceso de trabajo creativo fluido para seguir el ritmo de la creciente demanda.

2. Adaptarse y responder más rápido

La capacidad de adaptarse y responder más rápido a los cambios es una importante ventaja competitiva para los equipos creativos. Agile lidera el camino para ayudar a los equipos creativos a adaptarse a los comentarios y a los cambios del mercado. Para seguir participando en la conversación, es necesario construir un entorno altamente colaborativo, adaptable y experimental que pueda responder a las demandas y expectativas de la clientela de hoy en día.

3. Aumentar la productividad

Con Agile, la productividad aumenta porque el trabajo se divide en partes más pequeñas y fáciles de abordar. Es como montar un puzzle de 5000 piezas: el puzzle, al igual que el proyecto, en

su conjunto es tan grande y difícil de gestionar que, a la larga, resulta más productivo ocuparse de un pequeño rincón o fragmento del puzzle cada vez.

4. Mantener las prioridades

Centrarse en el trabajo más prioritario permite a las empresas ser proactivas en lugar de reactivas y obtener resultados positivos para el mercado y la clientela. También ayuda a garantizar que se está trabajando en las tareas más valiosas y a conectar estas tareas con la estrategia global.

5. Crear experiencias de cliente más personalizadas

La clientela de hoy en día quiere que sus experiencias sean personalizadas y se adapten al máximo a sus necesidades. Esto aumenta la presión sobre los equipos creativos para crear el contenido adecuado y en mayores cantidades que nunca. El contenido debe estar siempre disponible, y es fundamental que sea de gran calidad para ofrecer una experiencia de cliente excepcional. Así que tu equipo necesita más tiempo para centrarse en la creación de ese contenido.

Agile ayuda a satisfacer las necesidades empresariales.

Reto

Se tarda demasiado en poner contenidos valiosos y relevantes a disposición de la clientela.

Acelerar la comercialización

Ventaja

Agile acelera todo el ciclo de vida del trabajo y lo comercializa más rápido.

Reto

Intentar cambiar de marcha a mitad del proceso supone demasiados problemas.

Adaptarse y responder más rápido

Ventaja

Agile divide el trabajo en casos más pequeños con equipos centrados, lo que agiliza el trabajo y hace que sea más fácil cambiar de rumbo a mitad de camino.

Reto

El equipo creativo pasa la mayor parte del tiempo realizando tareas no creativas: reuniones, seguimiento de aprobaciones, actualizaciones de estado, etc.

Lograr mayor productividad

Ventaja

Los sprints de Agile ayudan a los equipos a trabajar de forma más rápida y eficiente mientras se centran en el proyecto actual.

Reto

Se pierde tiempo en tareas repetitivas, trabajo que no se ajusta a la estrategia y solicitudes ad hoc.

Identificar y priorizar más rápido las actividades de mayor impacto

Ventaja

Agile prioriza el trabajo más importante, por lo que los equipos se centran en las tareas de mayor valor.

Reto

Ofrecer contenidos relevantes y personalizados es prioritario, pero es difícil hacerlo de forma constante.

Obtener resultados centrados en cada cliente

Ventaja

Adoptar Agile ayuda a los equipos a centrarse en el trabajo adecuado y a avanzar más rápido para crear las experiencias adecuadas en el momento oportuno.

Comprensión de la terminología de Agile

Hay mucha terminología asociada a la metodología Agile. Antes de empezar, es importante asegurarse de que todo el mundo habla el mismo idioma. Consulta este glosario para familiarizarte con los términos de Agile.

Registro de asuntos pendientes

Lista en constante evolución de solicitudes de trabajo que indica a un equipo ágil en qué proyectos trabajar primero. Las solicitudes se expresan en forma de casos de usuario a los que se asignan estimaciones —en puntos u horas— y se priorizan en consecuencia.

Gráfico de evolución

Los gráficos de evolución se utilizan para medir el progreso de un proyecto de Agile tanto a nivel de iteración como de proyecto. Visualmente, un gráfico de evolución es, en pocas palabras, un gráfico de líneas que representa el trabajo restante a lo largo del tiempo.

Iteración/sprint

Duración fija de tiempo en la que el equipo elige una cierta cantidad de casos de usuario o puntos en los que trabajar y que completar. Un sprint o iteración suele durar de dos a cuatro semanas.

Caso/tarea

Un caso de usuario es una definición de alto nivel de una solicitud de trabajo. Cada caso debe contener información suficiente para que el equipo realice una estimación razonable del esfuerzo necesario para llevarlo a cabo.

Guion gráfico/tablero de tareas

Gráfico con tarjetas y notas adhesivas que representa todo el trabajo de un sprint determinado. Las notas se desplazan por el tablero para mostrar el progreso.

Puntos de caso

Unidad de estimación que mide la complejidad y las horas que se tardará en completar un caso.

Scrum

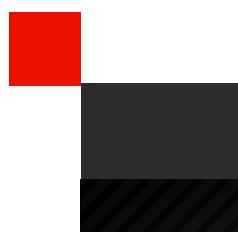
Estrategia flexible e integral en la que un equipo trabaja como una unidad para alcanzar un objetivo común, en contraposición a un enfoque tradicional y secuencial.

Scrum Master

La persona que ejerce como Scrum Master es responsable de eliminar los obstáculos para garantizar que el equipo es capaz de alcanzar el objetivo o las entregas del sprint. Esta persona no es quien lidera el equipo, sino que actúa como una barrera entre el equipo y cualquier distracción externa.

Equipo

El equipo es responsable de la entrega del activo o producto. Un equipo suele estar formado por entre cinco y nueve personas con habilidades interdisciplinares que realizan el trabajo real (investigar, escribir, diseñar, probar, ejecutar, etc.). Se recomienda que el equipo se autogestione y autodirija, aunque a menudo los equipos aplican algún sistema de gestión de proyectos o de equipos. Los departamentos creativos más grandes pueden tener varios equipos.



La transición a Agile en seis sencillos pasos

PASO 1

Prepara tu organización

Es innegable que la transición a Agile supone un gran cambio. Antes de empezar, es importante dar algunos pasos iniciales que aumenten la probabilidad de que la transición sea fluida y satisfactoria.



- **Asegúrate de contar con el apoyo de la dirección.** Sin el apoyo de la dirección, será difícil conseguir la ayuda que tu equipo y tú necesitáis para que la metodología Agile funcione.
- **Consigue que tu equipo se comprometa.** Si tu equipo no está contigo, será difícil poner las cosas en marcha. Si se resisten, habla con tu equipo para entender sus preocupaciones y ayúdale a encontrar un papel que se adapte a sus habilidades y personalidad.
- **Recibe la formación adecuada.** Agile puede resultar complejo. Uno de los mayores errores estratégicos es no recibir formación profesional desde el principio. "Ofrecer una formación de Scrum al equipo, contratar asesoramiento para los primeros proyectos y tener un plan para llevarlo todo a cabo de forma sistemática: eso es lo que hace que la gente perciba el verdadero valor empresarial de Agile", afirma Barbee Davis, autor de *Agile Practices for Waterfall Projects*.
- **Desarrolla la coordinación interdepartamental.** Para garantizar la colaboración continua con otros departamentos y proyectos que no usen Agile, busca una forma de garantizar la visibilidad y la comunicación entre equipos distribuidos. Esto puede incluir el desarrollo de un proceso estándar para enviar solicitudes de trabajo y permitir que todas las personas involucradas en un proyecto puedan ver su estado en tiempo real. Si gestionas tu trabajo con una herramienta de software, encontrar una que pueda gestionar tanto proyectos de Agile como tradicionales te facilitará esta tarea.

PASO 2

Crea un registro de asuntos pendientes

El registro de asuntos pendientes es, básicamente, la lista de tareas pendientes.

Para que el registro de asuntos pendientes sea eficaz:

- **Desarrolla una única forma de añadir casos a tu registro de asuntos pendientes.** Es importante desarrollar una única forma de recibir todas las solicitudes de trabajo. No importa si se envían a través de una hoja de cálculo compartida, por correo electrónico a una persona concreta o mediante un software de gestión del trabajo, la clave es establecer una norma, de modo que si no se envían correctamente, no se añaden al registro de asuntos pendientes. Así se garantiza que no se pierda ninguna solicitud y que todo el trabajo pueda priorizarse para los próximos sprints.
- **Describe brevemente cada tarea o caso.** Las descripciones deben ser lo suficientemente breves como para caber en una pequeña tarjeta y añadirse al registro de asuntos pendientes a medida que se reciben. Los proyectos más grandes deben dividirse en un grupo de tareas. Las tareas pueden ser de distinto tamaño y complejidad.
- **Establece prioridades en tu registro de asuntos pendientes.** Una vez que las solicitudes de trabajo se han incluido en el registro de asuntos pendientes, es importante asignarles prioridades que pueden basarse en la importancia estratégica, la fecha límite, la persona solicitante u otros criterios que tengan sentido para tu equipo. Este es un paso clave para asegurarse de que tu equipo trabaja en las actividades más valiosas para la organización.

PASO 3

Asigna funciones

Agile gira en torno a equipos pequeños y prácticos que se autogestionan, son transparentes y altamente colaborativos. Dentro del equipo, hay determinadas funciones. Las funciones que tu equipo necesita incluyen:

- **Scrum Master.** Es la persona que facilita el proceso. No es quien lidera en el sentido tradicional, pero se asegura de que el proceso siga su curso y ayuda a eliminar los obstáculos.

- **Titular del proyecto.** La persona titular del proyecto define sus objetivos y actúa como la voz de su cliente.
- **Equipo creativo.** Son los caballos de batalla del equipo, los que se encargan de hacer el trabajo. El equipo creativo se compone de diferentes especialidades, como redacción, diseño o marketing digital, entre otros.
- **Partes interesadas.** La función de las partes interesadas es meramente informativa. Se les mantiene al corriente del proyecto, pero no suelen participar en el proceso.

PASO 4

Establece objetivos para el sprint

Hay varias consideraciones clave para determinar los objetivos de cada sprint.

Deberás:

- **Determinar la duración del sprint.** Los sprints suelen durar entre dos y cuatro semanas. Selecciona una duración que consideres factible para tu equipo y que te permita completar un número razonable de casos.
- **Calcular los puntos de cada caso.** Basándote en experiencias anteriores o en tu mejor estimación, asigna un número de puntos a cada caso. Estos puntos estarán relacionados con la complejidad y las horas que implica cada caso o tarea.
- **Determinar las horas de trabajo “de alta prioridad”.** Para determinar cuántas horas o puntos puede completar tu equipo en cada sprint, pide a cada integrante del equipo que calcule cuánto tiempo dedica al día al trabajo “de alta prioridad”, como asistir a reuniones, gestionar correos electrónicos, etc. A continuación, toma las horas restantes de cada día de cada integrante del equipo, suma las horas y multiplícalas por el número de días laborables de tu sprint para determinar el número total de horas que puedes dedicar a un sprint. Para que tus objetivos sean realistas y alcanzables, procura no asignar demasiadas horas a tu equipo.

PASO 5

Celebra reuniones diarias

Las reuniones diarias deben ser breves —menos de 10 minutos— y centrarse en un tema concreto. La persona con el rol de Scrum Master debe dirigirlas y deben servir para mantener todo en marcha y a todo el mundo informado. Hay varias tareas clave que deben llevarse a cabo en cada reunión:

- **Asignar casos/tareas.** A diferencia del método tradicional descendiente de asignación de tareas, con Agile cada integrante del equipo suele elegir personalmente, en función de la prioridad, los casos o tareas en los que trabajará durante un sprint. Cuando pasa un caso a “Completo”, selecciona otro para empezar a trabajar en él.
- **Debatir el progreso del sprint.** Las reuniones diarias son un buen momento para revisar el progreso del equipo y que cada persona rinda cuentas de su trabajo. Además de evaluar el progreso en el gráfico de evolución, cada integrante del equipo debe informar sobre lo que hizo el día anterior, en qué trabajará ese día y qué obstáculos podrían impedirle completar sus tareas a tiempo.
- **Reordenar el registro de asuntos pendientes según sea necesario.** Todas las nuevas solicitudes de trabajo se añaden al registro de asuntos pendientes y se priorizan de acuerdo con las reglas definidas con anterioridad. Lo ideal es que no se añada trabajo nuevo a mitad del sprint, pero si es necesario, se prioriza frente a otras tareas. Las tareas del sprint también pueden retirarse y volver a priorizarse en el registro de asuntos pendientes para dar cabida a cualquier trabajo urgente que se añada.

PASO 6

Mide y evalúa continuamente

El objetivo de la metodología Agile es ser más transparentes y ágiles.

Para conseguirlo, debes de forma constante y coherente:

- **Actualizar el guion gráfico.** Si utilizas un guion gráfico en lugar de una herramienta de software, mueve las notas adhesivas según sea necesario para mostrar el progreso, por ejemplo, de “trabajando en ello” a “completado”. De este modo, el proceso se mantiene transparente y todo el mundo puede ver de un vistazo en qué punto se encuentran cada tarea.

- **Actualizar el gráfico de evolución.** La persona experta en Scrum es responsable de asegurarse de que el gráfico de evolución se actualiza a medida que se completan los casos. Esto mantiene la transparencia del proceso y facilita que cada miembro del equipo, incluidas las partes interesadas, puedan ver rápidamente el progreso del sprint.
- **Realizar revisiones del sprint.** Al final de un sprint es importante revisar tanto el proceso como los resultados obtenidos. Esta revisión no suele durar más de una hora y puede requerir también la opinión de las partes interesadas. A partir de la información obtenida, hay que adaptarse según sea necesario para mejorar el siguiente sprint.
- **Reconocer al equipo.** Una revisión del sprint es también un buen momento para reconocer los logros del equipo.
- **Empezar a planificar el siguiente sprint.** El ciclo comienza de nuevo.



Cómo determinar las horas disponibles de tu equipo para un sprint

PASO 1

Pide a cada miembro del equipo que determine su número total de horas "de alta prioridad" durante la semana.

Número de horas "de alta prioridad" al día					
Actividades "de alta prioridad"	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Horas de reuniones	1	2	2	1	1
Horas de vacaciones					
Horas de descanso					
Horas de correo electrónico	2	2	2	2	2
Otras					
Horas totales:	3	4	4	3	3
					Total de horas "de alta prioridad" durante la semana: 17

PASO 2

Calcula el total de horas disponibles por persona para la semana.

Total de horas/semana	40
- Total de horas "de alta prioridad"/semana	- 17
= Total de horas disponibles	23

PASO 3

Encuentra el porcentaje de disponibilidad por persona para la semana.

Total de horas disponibles X 100	23
x 100	x 100
Total de horas disponibles (A) / Total de horas semanales	= 2300 / 40
= Porcentaje de disponibilidad	= 57,5 %

PASO 4

Repite el proceso para cada semana del sprint.

PASO 5

Reúne las cifras de todo el equipo para la semana.

Miembro del equipo	Disponibilidad	Días libres	Horas disponibles
Johnny	57,50 %	0	23
Freddy	60 %	0	24
Ashley	55 %	0	22
Shaina	65 %	0	26
Juan	60 %	0	24
Total de horas de equipo disponibles para la semana:			119

PASO 6

Si tu sprint es de varias semanas, realiza los pasos del 1 al 5 para cada semana del sprint y suma los totales según corresponda.

Implementación de Agile de la manera correcta

Ahora que sabes más sobre Agile, es hora de dar el paso. Pero no te lances de golpe. Es un gran cambio, así que empieza con un equipo y ve poco a poco. Al igual que nos enseña metodología Agile, hay que hacer pruebas pronto y a menudo. Comprueba qué funciona bien y qué no. Puede que descubras que algunas personas del equipo se adaptan mejor de lo esperado a diferentes funciones o que tu equipo y tus procesos de trabajo funcionan mejor con sprints más largos o más cortos. Ajusta tu proceso según sea necesario para que tu equipo siga funcionando sin problemas.

Para que la transición sea más sencilla, sigue presentando las métricas clave, como el alcance, el presupuesto y el calendario, mediante un marco tradicional que las personas involucradas externas y los equipos no pertenecientes a Agile puedan entender. Considera la posibilidad de utilizar una aplicación de gestión del trabajo para ayudarte a facilitar la transición. Usar la aplicación adecuada en lugar de una pizarra y notas adhesivas puede ayudarte a ahorrar tiempo y trabajar mejor. Además, una aplicación que te permita hacer un seguimiento de todo tu trabajo tanto desde el enfoque de gestión de proyectos ágil como desde el tradicional —y alternar entre ambos sin interrupciones— facilitará aún más la implementación de Agile. Esto permite a tu equipo y a los equipos no pertenecientes a Agile ver todo el trabajo de la forma que tenga más sentido sin que tengas que traducirlo. Asimismo, busca una herramienta de gestión del trabajo con funciones de colaboración integradas para mantener toda la comunicación sobre el trabajo en un solo lugar.

Una herramienta mejor de gestión del trabajo

Adobe Workfront es una aplicación de gestión del trabajo empresarial que conecta el trabajo con la estrategia e impulsa una mejor colaboración para obtener resultados empresariales cuantificables. Integra a las personas, los datos, los procesos y la tecnología en toda la organización, para que puedas gestionar todo el ciclo de vida de los proyectos de principio a fin. Al optimizar y centralizar los proyectos digitales, los equipos multifuncionales pueden conectarse, colaborar y ejecutar desde cualquier lugar, lo que les ayuda a hacer el mejor trabajo posible.

Ventajas de Workfront para equipos creativos:

- Crear un registro de asuntos pendientes con entrada centralizada
- Priorizar las solicitudes que se alinean con la estrategia
- Alcanzar objetivos en cascada a través de proyectos y tareas
- Ver los casos de usuario, el progreso del sprint y los gráficos de evolución en un panel intuitivo
- Supervisar y responder a los cambios que se produzcan con sencillas herramientas de arrastrar y soltar

Aunque el cambio nunca es fácil, a menudo es necesario. Además, el éxito abrumador de los equipos creativos que han implantado métodos ágiles en sus procesos de gestión del trabajo deja claro que es un cambio que merece la pena. Deja de vivir con el caos y empieza a gestionar un equipo creativo más colaborativo, adaptable, moderno y exitoso.

Descubre las posibilidades con [Adobe Workfront](#).



Fuentes

Surya Panditi, “[Survey Data Shows That Many Companies Are Still Not Truly Agile](#)” (Los datos de la encuesta muestran que muchas empresas aún no son verdaderamente ágiles), Harvard Business Review, 22 de marzo de 2018.

Rich Morrow, “[How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise](#)” (Cómo desbloquear la promesa de una metodología Agile en la empresa), Workfront and GigaOm Research, 18 de diciembre de 2013.

Adobe, el logotipo de Adobe y Workfront son marcas registradas o marcas comerciales de Adobe en los Estados Unidos o en otros países.

© 2024 Adobe. Todos los derechos reservados.