



GUÍA

Transformarse en una agencia ágil

Consejos, trucos y prácticas recomendadas para implementar la metodología Agile en tu agencia

DEJA QUE AGILE ACABE CON EL CAOS Y VUELVE A DISFRUTAR DE TU TRABAJO

Tu agencia está formada por personal creativo con talento y personal ejecutivo innovador que nunca tienen tiempo para crear ni innovar. Debido a las enormes cargas de trabajo, las constantes solicitudes de proyectos, las exigencias poco realistas de la clientela y las constantes situaciones de emergencia, sientes que tienes una sobrecarga de trabajo y que no se te valora lo suficiente. ¿Tiempo libre? ¿Eso qué es?

Sin embargo, quizás hayas oído a otras personas de la agencia afirmar que Agile ha resuelto estos problemas; que solo trabajan 40 horas a la semana e incluso que se han ido de vacaciones recientemente (la última vez que tú te relajaste acababas de salir de la carrera y aún te emocionaba tu trabajo). ¿Significa esto que trabajan mejor que tú? No. Pero sí que son más eficaces gracias a la metodología Agile. Pasan menos tiempo luchando contra la monotonía de los proyectos y más haciendo aquello para lo que se unieron a este negocio.

Es posible que pienses que tus equipos, responsables de departamento y clientes están demasiado acostumbrados a un enfoque del trabajo tradicional y tu agencia no va a poder hacer la transición a Agile, pero estamos aquí para ayudarte a conseguirlo. En esta guía, te enseñaremos:

- Cómo Agile puede resolver tus mayores problemas laborales
- Seis pasos sencillos para preparar la transición a Agile
- Terminología de Agile para agencias
- Cómo un equipo que usa la metodología Agile puede trabajar sin obstáculos con equipos que no la aplican
- Cómo seleccionar la herramienta adecuada para gestionar tu nuevo enfoque Agile

Pero lo más importante que aprenderás será a volver a valorar tu trabajo.

¿Qué es Agile?

En el contexto actual de presión para producir contenidos atractivos a pesar de los escasos márgenes de beneficio, Agile destaca como un enfoque de éxito para gestionar el trabajo de las agencias. Agile es una metodología de gestión de proyectos que se centra en mejorar la velocidad, productividad, adaptabilidad y capacidad de respuesta del proceso de trabajo, tanto interna como externamente. Los principios de la metodología Agile nacieron en 2001 a partir del “Manifiesto ágil” y desde entonces se han rebautizado en un sinfín de procesos y métodos relacionados, como Scrum, Kanban y Extreme Programming (XP). La metodología Agile para agencias tiene sus raíces en el mundo del desarrollo de TI y adopta muchos de estos principios, aunque difiere ligeramente en los detalles cuando se aplica al trabajo creativo.

En lugar de seguir el enfoque tradicional descendente de la gestión de proyectos, en el que cada fase 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, perfecto para responder a los constantes cambios de opinión de la clientela y cumplir plazos de entrega extremadamente cortos. La metodología Agile favorece la entrega rápida de pequeñas partes del proyecto para ir recabando opiniones sin tener que esperar a finalizar todo el proyecto, cosa que suele hacerse tradicionalmente.

Por ejemplo, el enfoque tradicional de un proyecto de rediseño de un sitio web consiste en presentar el proyecto, maquetarlo, redactar el contenido de todas las páginas, finalizar el diseño y, a continuación, subir el nuevo diseño y contenido para recibir los comentarios de la clientela (véase la figura 1). Pero si la clientela cambia de opinión o no le gusta el aspecto del diseño que aprobó inicialmente, como sucede a menudo, hay que volver a empezar desde cero.

Con Agile, el proceso se divide en sprints, o intervalos de una a cuatro semanas, en los que determinadas 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. Cuando se completan las dos partes, se suben inmediatamente. 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 sin interrumpir ni detener el resto de tareas.

“CUANDO HABLAMOS DE AGILE, NOS REFERIMOS A UNA FILOSOFÍA, ES DECIR, UNA NUEVA FORMA DE TRATAR A LA CLIENTELA, TRABAJAR CON EL PERSONAL Y OBTENER UN VALOR EMPRESARIAL REAL DE LOS PROYECTOS”.

— Barbee Davis, autor de “Agile Practices for Waterfall Projects”¹

Esta capacidad de cambiar de rumbo a mitad de camino en lugar de esperar a que todas las partes del proyecto estén terminadas permite a los equipos creativos de Agile aumentar en gran medida la velocidad de comercialización, la productividad e incluso la colaboración. No se trata de trabajar más rápido, sino de trabajar mejor, y por eso está ganando tanto terreno en el mundo de las agencias.

NO SE TRATA DE TRABAJAR MÁS RÁPIDO,
SINO DE TRABAJAR MEJOR

Gestión de proyectos tradicional

El enfoque tradicional, también llamado Waterfall, de los proyectos de agencias sigue un proceso muy lineal y descendente (dirigido por ejecutivos). El proyecto se lleva hasta su finalización y luego se comprueba si hay problemas.

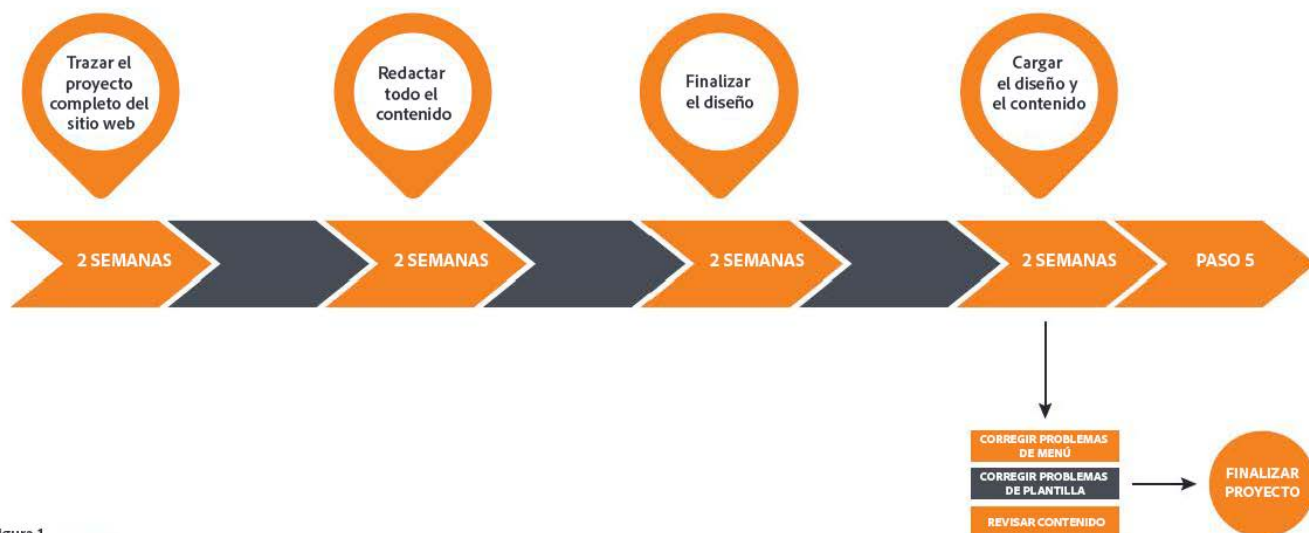


figura 1

Gestión de proyectos ágil

Un enfoque Agile de los proyectos de agencias, como Scrum, sigue un proceso circular de producción continua por parte del equipo. Con este enfoque ascendente (dirigido por el equipo), un proyecto se divide en pequeñas tareas, conocidas como “sprints”, que se completan rápidamente y por fases, sometiéndose a pruebas para detectar problemas (y recibir comentarios) sobre la marcha.

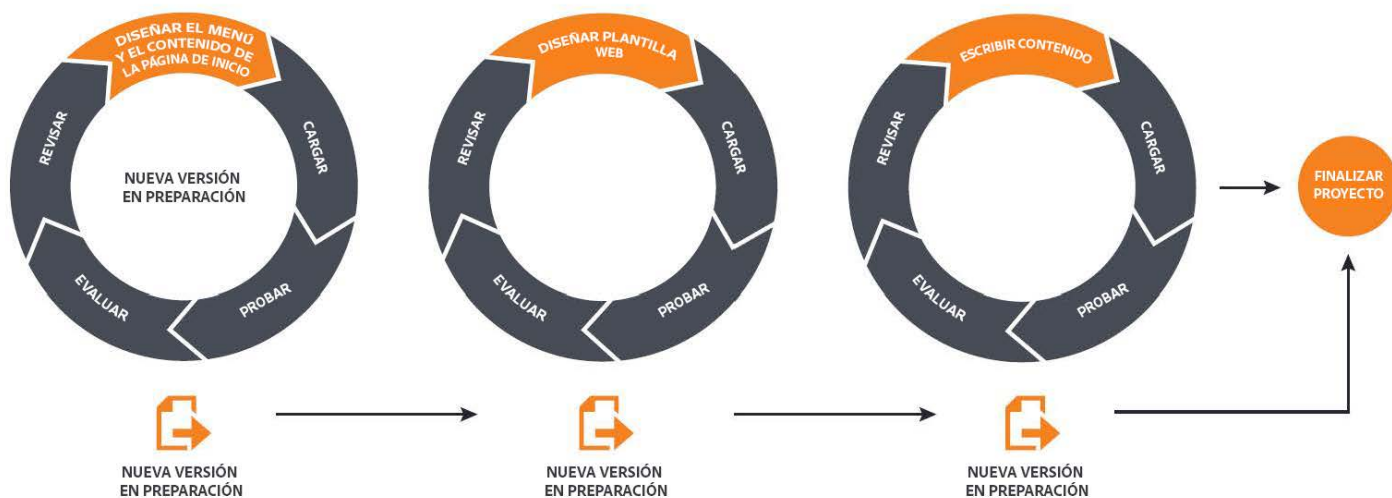


figura 2

Sabemos lo que estás pensando...

“Pero siempre hemos trabajado así”.

Cambiar es difícil. Mantener el statu quo es fácil. Ahora bien, en un mundo en el que la información se mueve a la velocidad de la luz y las métricas basadas en datos son tan importantes como crear un anuncio pegadizo, mantenerse estático ya no es la mejor forma de gestionar el trabajo. Aunque la transición a Agile no será una tarea fácil, el mayor riesgo es no arriesgarse en absoluto.

*“¿Agile no es para los equipos de TI?
Nosotros no somos un equipo informático”.*

Puede que pienses que la metodología Agile es exclusiva para los equipos de TI y que no tiene nada que ver con el trabajo creativo, pero esto ya no es así. Gartner predijo recientemente que, para 2017, la dirección de marketing (CMO) gastaría más en TI que la dirección de informática (CIO).² Gracias a la tecnología, como la automatización de marketing, el CRM y las plataformas de escucha, el trabajo de las agencias está más orientado a la tecnología que nunca. Para seguir siendo competitivas, las agencias necesitan agilidad para producir con rapidez contenidos más pequeños y frecuentes, de forma similar a la que el equipo de desarrollo necesita para crear de forma constante nuevas funciones de software.

“La metodología Agile nos impedirá mantener la creatividad”.

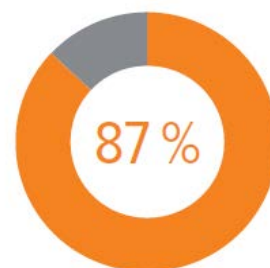
La clave es que cuanto más tiempo tenga tu equipo para ser creativo, más podrá crear. En un estudio, el 87 % de las personas encuestadas afirmó que su productividad aumentó con la adopción de Agile.³ Trabajar con la metodología Agile crea la cantidad adecuada de estructura y reduce la innecesaria (como el número de reuniones) para que los equipos puedan ser flexibles, adaptables y productivos.

“La transición a Agile es demasiado complicada para mi equipo”.

Si bien es cierto que la transición requiere cierto esfuerzo y ajuste, hay un dato importante a tener en cuenta: los departamentos de marketing que se consideran ágiles tienen tres veces más probabilidades de aumentar de manera significativa la cuota de mercado.⁴ ¿Y qué mejor manera de aumentar la agilidad de tu agencia y, por lo tanto, la cuota de mercado, que con una transición a Agile? Agile te permite trabajar de forma más competente y flexible, así que aunque la transición puede ser complicada, el esfuerzo merece la pena. Además, tienes esta guía llena de consejos para que el proceso sea lo más sencillo posible.

“RESISTIRSE AL CAMBIO ES LO MÁS ARRIESGADO QUE PUEDE HACER UNA ORGANIZACIÓN. LA VOLATILIDAD, LA COMPETENCIA Y LAS OPORTUNIDADES HAN AUMENTADO ENORMEMENTE, MIENTRAS QUE LA VIDA ÚTIL, LOS CICLOS DE ENTREGA Y LA LEALTAD DE MARCA SIGUEN REDUCIÉNDOSE Y MARCHITÁNDOSE”.

— How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise⁵



EL 87 % DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS AFIRMÓ QUE AGILE LAS HIZO MÁS PRODUCTIVAS.

Cinco formas en que la metodología Agile puede resolver tus mayores problemas laborales

1 A menudo no se cumplen las expectativas cambiantes de la clientela

Los principios de Agile facilitan la comunicación constante con la clientela, para que vuestras ideas y expectativas estén siempre sincronizadas.

El 64 % de las personas encuestadas en un estudio reciente afirmó que la principal presión relacionada con los proyectos era la gestión de las expectativas cambiantes de la clientela.⁶ Los cambios de última hora o las peticiones adicionales desbaratan el calendario del proyecto y aumentan el riesgo de decepcionar a la clientela. Pero el enfoque iterativo de Agile para la creación de proyectos mantiene a tu agencia en constante comunicación con la clientela. Al solicitar comentarios durante todo el proceso, es más probable que el proyecto sea exactamente lo que tu cliente tiene en mente.

2 Se vive con el miedo constante a perder clientes

La capacidad de responder más rápido a las demandas de la clientela es una importante ventaja competitiva para las agencias y Agile lidera el camino para ayudar al equipo creativo a prever problemas y adaptarse al cambio.

La permanencia en agencias está en su punto más bajo y la rotación de cuentas no deja de aumentar. El 51 % de la clientela encuestada afirma que está reduciendo la plantilla de su agencia y tiene previsto hacerlo aún más.⁷ A medida que surgen nuevos competidores y más clientes buscan servicios internos, las agencias se enfrentan a una ardua batalla para superar los límites y complacer a la clientela sin perder su reputación. Por suerte, el modelo Agile —la entrega continua de partes de un proyecto para su revisión y prueba por parte de la clientela— hace que ganar esta batalla sea pan comido. ¿Por qué? Porque el compromiso frecuente con la clientela le recuerda constantemente el gran trabajo que haces y las razones por las que te contrató en primer lugar.

3 Cuesta mantener la rentabilidad

El enfoque Agile en el trabajo rápido y transparente garantiza la identificación de las desviaciones en el alcance o los retrasos en los plazos antes de que arruinen el proyecto y el presupuesto.

Las agencias deben centrarse en cumplir las expectativas de la clientela en lugar de fijarse en el presupuesto, pero si los proyectos se salen del presupuesto en apenas un 10 % de media, la agencia pierde un 19,5 % de sus márgenes de beneficio.⁸ Además de los costes de la ampliación del proyecto y la dificultad para mantener un margen sustancioso, la falta de visibilidad del trabajo de tu equipo implica que no se puede hacer un seguimiento para mejorarlo y no hay manera de saber si el equipo está trabajando en las tareas más creativas o no. Agile se basa en una confianza total en que cada integrante del equipo sea responsable y tenga capacidad

“AL INCORPORAR
COMENTARIOS DURANTE
EL PROCESO DE
DESARROLLO, ES MÁS
PROBABLE QUE UN
PRODUCTO CUMPLA
LAS EXPECTATIVAS DE
LA CLIENTELA Y QUE EL
EQUIPO DE MARKETING
DÉ EN EL BLANCO.
PUEDES PROBAR
CONCEPTOS ANTES DE
DECIDIR GASTAR UN
DINERAL EN PUBLICIDAD”.

— Barre Hardy,
director sénior de la
consultora de marketing
CMG Partners¹²

EL 64 %

DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS
AFIRMA QUE LA GESTIÓN DE LAS
EXPECTATIVAS CAMBIANTES DE
LA CLIENTELA ES SU PRINCIPAL
PRESIÓN RELACIONADA CON
LOS PROYECTOS.

de emprendimiento. Esto, junto con las reuniones diarias y la entrega rápida de partes del proyecto, revelará rápidamente quién no está haciendo su trabajo y permitirá que el resto llegue a lo más alto.

4 No podrás retener a los mejores talentos

El entorno altamente colaborativo, adaptable y experimental de Agile fomenta la responsabilidad y la ética laboral que esperas retener y atraer.

Se calcula que las empresas estadounidenses pierden entre 200 000 y 300 000 millones de dólares al año debido al agotamiento de su personal, la disminución de la productividad y el estrés laboral.⁹ Toda la plantilla de tu agencia siente que está sobrecargada de trabajo, por lo que es difícil darse cuenta de quiénes son las personas que más rinden, por no hablar de hacer un seguimiento del trabajo que están haciendo para garantizar la mejor utilización de sus habilidades. Haces todo lo posible por reconocer y premiar el buen trabajo de tu equipo, pero los gestos amables hacen poco por aliviar el estrés que genera el exceso de trabajo. Y cuando alguien del equipo con talento decide marcharse, el coste de su sustitución puede ser abrumador (las investigaciones sugieren que tales costes pueden alcanzar hasta el 60 % del salario anual de la persona).¹⁰ La visibilidad que Agile aporta al trabajo de la agencia a través de reuniones diarias y proyectos dirigidos por el equipo permite conocer mejor el papel de cada integrante, su talento y cómo contribuyen al éxito general de la agencia, lo que ayuda a recompensar y retener a quienes mejor trabajan. Además, un enfoque ágil del trabajo resulta natural y atractivo para la nueva generación de talentos creativos.

5 Ni tu equipo ni tú tenéis tiempo para desarrollar vuestra creatividad

Agile aumenta la productividad. El trabajo se divide en tareas más pequeñas y fáciles de abordar y, al final, se termina antes.

La principal presión para quienes trabajan en las agencias es crear más y más rápido que nunca. El 80 % del personal creativo cree que debe aprender nuevas herramientas y técnicas para mantener su competitividad, pero tú sabes que tu equipo no tiene el tiempo ni la energía necesaria para desarrollar sus habilidades.¹¹ Agile aumenta la visibilidad y la productividad, lo que significa que tu equipo completa el trabajo más rápido y no pierde el tiempo en revisiones. Es como hacer un puzle de 5000 piezas. El puzle, al igual que el proyecto, en su conjunto es tan grande que completar una pequeña parte cada vez resulta más productivo a largo plazo. Para cuando esté todo listo para conectar las esquinas, los bordes y el centro, se corre menos riesgo de que falte una pieza porque muchas partes ya están completas. Un proyecto que siga la metodología Agile aumenta la productividad y acaba con las revisiones interminables, lo que te permite dedicar más tiempo a desarrollar tus talentos y mantener tu motivación.

LA PRINCIPAL
PRESIÓN PARA
QUIENES TRABAJAN
EN LAS AGENCIAS ES
CREAR MÁS Y MÁS
RÁPIDO QUE NUNCA.

“SI LA CLIENTELA SE
MUESTRA INDECISA
PUEDE HACER QUE
UN PROYECTO
RENTABLE DEJE DE
SERLO, POR ESO [LAS
EMPRESAS] DE ÉXITO
DEBEN MANTENERLA
INFORMADA DURANTE
TODO EL PROYECTO
Y FOMENTAR LA
COMUNICACIÓN”.

— Excellence in
Professional Services,
informe de Aberdeen
Group¹³

Las necesidades empresariales se satisfacen con Agile

NECESIDADES EMPRESARIALES

88 %

DE USUARIOS/AS QUE NO USAN AGILE AFIRMA QUE MEJORAR LA VELOCIDAD DE COMERCIALIZACIÓN ES UNA PRIORIDAD



91 %

DE USUARIOS/AS QUE NO USAN AGILE AFIRMA QUE PODER CAMBIAR DE MARCHA CON MAYOR RAPIDEZ Y EFICACIA ES UNA PRIORIDAD



96 %

DE USUARIOS/AS QUE NO USAN AGILE AFIRMA QUE AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE SU EQUIPO ES UNA PRIORIDAD



88 %

DE USUARIOS/AS QUE NO USAN AGILE CONSIDERA QUE MEJORAR LA PRIORIZACIÓN DE LAS TAREAS IMPORTANTES ES UNA PRIORIDAD



89 %

DE USUARIOS/AS QUE NO USAN AGILE AFIRMA QUE OFRECER UN PRODUCTO FINAL MEJOR Y MÁS RELEVANTE ES UNA PRIORIDAD



Resultados de Agile

93 %

AFIRMA QUE AGILE LES AYUDÓ A MEJORAR LA VELOCIDAD DE COMERCIALIZACIÓN (IDEAS, PRODUCTOS O CAMPAÑAS)

93 %

AFIRMA QUE AGILE LES AYUDÓ A CAMBIAR DE MARCHA CON MAYOR RAPIDEZ Y EFICACIA

87 %

AFIRMA QUE AGILE HIZO QUE SUS EQUIPOS FUERAN MÁS PRODUCTIVOS

80 %

AFIRMA QUE AGILE LES HA PERMITIDO PRIORIZAR MEJOR LAS TAREAS IMPORTANTES

89 %

AFIRMA QUE AGILE LES AYUDÓ A OFRECER UN PRODUCTO FINAL MEJOR Y MÁS RELEVANTE

Terminología de Agile

En este glosario se explican los términos más comunes para ayudarte a empezar a usar Agile, ya que comprender el lenguaje especializado relacionado con esta metodología es la mitad de la batalla.

Registro de asuntos pendientes

Una lista sin prioridades de todo en lo que un equipo ágil podría trabajar. El registro de asuntos pendientes incluye ideas, solicitudes de trabajo, necesidades de desarrollo y mucho más, a la espera de que se trasladen a un sprint.

Gráfico de evolución

Se utiliza 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.

Reuniones de pie diarias/Scrum

Reuniones diarias breves en las que cada integrante del equipo explica (normalmente de pie para fomentar la brevedad) lo que hizo el día anterior, lo que hará ese día y los obstáculos que podrían afectar a su progreso.

Iteración/sprint

Una 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 entre una y cuatro semanas.

Guion gráfico/tablero de tareas

Un 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

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

Scrum

Scrum, el más aceptado de los métodos ágiles, hace hincapié en aceptar que la clientela puede cambiar de opinión y lo hará. Responde a esta imprevisibilidad fomentando la entrega rápida de productos y las respuestas rápidas a los requisitos cambiantes.

Scrum Master

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

Tarea

Una versión de alto nivel de una solicitud de trabajo. Se añadirá una tarea al registro de asuntos pendientes con la información suficiente para que el equipo pueda realizar una estimación razonable del esfuerzo y el tiempo, medido en horas, necesarios para completar la solicitud.

Equipo

El grupo responsable de la entrega del activo o proyecto. Un equipo suele estar formado por entre cinco y nueve personas con habilidades interdisciplinarias que realizan el trabajo real (planificar, escribir, diseñar, desarrollar, probar, etc.). Se recomienda que el equipo se autoorganice y autodirija, aunque a menudo los equipos de las agencias aplican algún sistema de gestión de proyectos o de equipos. No hay necesidad de alterar las estructuras de equipo existentes para usar Agile (los equipos de experiencias de usuario, estrategia, producción de vídeo y creatividad permanecerán juntos y trabajarán en los mismos proyectos que antes); Agile simplemente mejora la forma en que hacen su trabajo.

Caso de usuario

Descripción de una nueva funcionalidad desde el punto de vista de cada usuario (o cliente). Contar con un caso de usuario ayuda a comprender quién es la persona y lo que espera de esta nueva funcionalidad. Una regla común es que los casos de usuario deben ser lo suficientemente cortos como para caber en una ficha de 7,5 × 12,5 cm.

La transición a Agile en seis sencillos pasos

La transición a Agile no es un proceso fácil. Antes de empezar, es importante completar algunos pasos iniciales para aumentar la probabilidad de que la transición sea fluida y satisfactoria.

1 Busca el apoyo de la dirección y de tu equipo

Es crucial que comiences esta transición iniciando un diálogo abierto sobre Agile con tu equipo y las personas involucradas. Estas personas suelen operar con una metodología tradicional y dudan en adoptar Agile, pero sus dudas se pueden mitigar tras una breve conversación. Explica el valor que Agile aportaría al equipo y a la agencia en su conjunto y garantízales que las métricas de Agile pueden presentarse en el formato que prefieran.

2 Recibe la formación adecuada

Uno de los mayores errores estratégicos que se cometen en una transición a Agile es no recibir formación profesional desde el principio. Para llevar a cabo una transición positiva, se debe realizar una formación y asesoría. Contrata a personal de formación de Scrum o de asesoría de Agile para que acompañen a tu equipo durante los primeros proyectos y os proporcionen las habilidades que necesitaréis para poder emprender proyectos por vuestra cuenta en adelante. El personal de formación o asesoría también puede ayudarte a decidir qué proceso de metodología Agile (por ejemplo, Scrum, Kanban, Lean o un híbrido) es mejor para tu equipo y tu empresa.

3 Desarrolla la coordinación interdepartamental

No toda la agencia tiene por qué pasar a Agile; lo más probable es que tu equipo sea el primero o incluso el único en hacerlo. Para garantizar la colaboración continua con otros departamentos o 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 o 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 y presentar sus respectivas métricas te facilitará mucho esta tarea.

4 **Desarrolla una única forma de añadir casos a tu registro de asuntos pendientes**

Deja claro que si una solicitud no se envía correctamente, no se añade al registro de asuntos pendientes. El proceso puede consistir en enviarlas a través de una hoja de cálculo compartida, por correo electrónico a una persona específica o con un software de gestión del trabajo. De este modo se garantiza que no se pierda ninguna solicitud y que todo el trabajo pueda priorizarse para los próximos sprints. Una vez que las solicitudes de trabajo se publican en el registro de asuntos pendientes, se priorizan en función de la importancia estratégica, la fecha límite, quién es la persona solicitante u otros criterios que tengan sentido para el equipo. La priorización es clave para garantizar que el equipo trabaje en lo que tiene más valor para tu agencia.

5 **Asigna funciones al equipo**

La metodología Agile se basa en equipos pequeños y prácticos, autogestionados, transparentes y altamente colaborativos. A diferencia del método tradicional de asignación de tareas descendente, el equipo creativo de Agile se compromete, en función de la prioridad, con los casos o tareas en las que trabajarán durante un sprint. Tu equipo necesitará a una persona que actúe como Scrum Master o a la principal persona responsable del proyecto que defina los objetivos del proyecto y actúe en nombre del cliente. Si conoces al detalle las habilidades de cada una de las personas que integran tu equipo, puedes ayudar a orientarlas hacia las tareas que mejor se adapten a su experiencia.

6 **Establece parámetros para tus sprints**

Elige una duración del sprint que permita a tu equipo completar un número razonable de casos (normalmente de una a cuatro semanas de duración). Determina las horas disponibles de tu equipo para cada sprint (véase la figura 3). Y, posiblemente lo más importante, decide una forma significativa y alentadora de recompensar a tu equipo cada vez que cumpla o supere las expectativas del sprint.

“SE TRATA DE CAMBIAR LA FORMA DE PENSAR E INTERACTUAR CON LA CLIENTELA... NO SE PUEDE LLEGAR, ESTABLECER UN NUEVO CONJUNTO DE PROCESOS Y CAMBIARLO TODO DE LA NOCHE A LA MAÑANA”.

– Barbee Davis, autor de “Agile Practices for Waterfall Projects”¹⁴

LA METODOLOGÍA AGILE SE BASA EN EQUIPOS PEQUEÑOS Y PRÁCTICOS, AUTOGESTIONADOS, TRANSPARENTES Y ALTAMENTE COLABORATIVOS.

CÓMO DETERMINAR LAS HORAS DISPONIBLES DE TU EQUIPO PARA UN SPRINT

Paso 1

Pide a cada integrante 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						TOTAL DE HORAS "DE ALTA PRIORIDAD" DURANTE LA SEMANA:
HORAS TOTALES:	3	4	4	3	3	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	23
x 100	x 100
TOTAL DE HORAS DISPONIBLES (A)	= 2300
/ TOTAL DE HORAS SEMANALES	/ 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.

INTEGRANTE 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.

Figura 3

Combinación de las metodologías Agile y Waterfall

Aunque las metodologías Agile y Waterfall tradicionales pueden ser opuestas en casi todos los sentidos, es obvio que las agencias necesitan ambas. Es posible que tus equipos creativos y de producción trabajen con eficacia con Agile y que sigan teniendo que colaborar con responsables de proyecto, personal ejecutivo y clientela que trabajan (y piensan) con Waterfall. La comunicación es clave cuando se mezclan ambas metodologías en el mismo entorno y la gestión de las expectativas entre ambas hará que las interacciones sean positivas.

La conclusión es que, en el mundo actual, seguimos necesitando la estructura de la metodología Waterfall, pero también la capacidad de respuesta de un enfoque Agile. Para combinar de manera exitosa ambos enfoques en tu agencia, ten en cuenta estos consejos:

1 Fomenta una cultura de agencia receptiva

Implantar la metodología Agile en cualquier lugar de trabajo es difícil si la cultura no se alinea con los principios del desarrollo de esta metodología. Antes de realizar la transición a Agile, es importante definir y explicar el valor de un equipo creativo ágil a todas las personas implicadas (especialmente a la dirección ejecutiva y la clientela centrada en la metodología Waterfall) para crear un entorno en el que el equipo pueda prosperar. Celebra una reunión o envía un correo electrónico; lo que necesites para asegurarte de que los valores de Agile se expliquen y, lo que es más importante, se entienden.

2 Decide qué métricas presentar

Tu equipo ágil debe ser capaz de informar sobre sus progresos a los equipos que no usan Agile, la dirección ejecutiva y la clientela en un idioma y unas métricas que entiendan. Revisa el lenguaje especializado de cualquier comunicación basada en Agile para evitar que otras personas se sientan amenazadas por un lenguaje desconocido.¹⁵ Aunque Agile no se centra en fechas finales y resultados de la misma manera que un enfoque de proyecto tradicional, todavía hay muchas partes dentro de un proyecto de Agile que se pueden convertir fácilmente en métricas tradicionales. Por ejemplo, los casos se presentan en tareas, los epics en proyectos, los programas en lanzamientos y los productos en portafolios. Para aquellos componentes que no se presentan tan claramente, la metodología Agile siempre permite estimar el tiempo y equiparar el valor para que se entiendan mejor.

3 Establece referencias adecuadas

Una buena referencia para un entorno de metodología mixta debe ser un concepto que ancle y mida las expectativas, en lugar de establecerlas prematuramente. El tiempo invertido es un gran ejemplo de referencia cuando se usa una metodología mixta, ya que muestra el avance y encaja de forma natural en el pensamiento Agile centrado en los sprints y en el pensamiento Waterfall centrado en las fases. Una vez completado el proyecto, vuelve a evaluar las referencias. ¿En qué punto del sprint terminaste en comparación con el punto que habías previsto? ¿Cuánto tiempo te ha llevado en comparación con el tiempo que habías planeado? La evaluación comparativa mide el rendimiento y a la vez muestra cómo puede mejorarse.

Próximos pasos de cara al futuro en tu transición a Agile

Ahora que dispones del conocimiento necesario para abordar una transición a Agile, debes confiar en tu capacidad para crear un cambio positivo dentro de tu equipo y de toda la agencia. No olvides seguir el modelo de la metodología Agile en tu propio trabajo: realiza pruebas anticipadas y frecuentes durante la fase de adopción. Puede que descubras que hay integrantes del equipo que se adaptan mejor a diferentes funciones o que el equipo prefiere sprints más largos o más cortos de lo que esperabas en un principio. El enfoque Agile de tu agencia debe adaptarse a su forma específica de trabajar, así que no dudes en ajustar el proceso y cambiar las reglas para que se adapten mejor a ti.

Los beneficios de Agile tienen un gran alcance y pueden aportar una nueva sensación de energía y entusiasmo por el trabajo a toda la agencia. Para mantener este impulso y hacer que la transición a Agile sea fluida, 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 que no usan Agile puedan entender.

Contempla la posibilidad de usar una herramienta de ayuda. La herramienta adecuada debe permitirte realizar un seguimiento de todo tu trabajo tanto desde el enfoque de gestión de proyectos ágil como desde el tradicional. Además, la capacidad de la herramienta para alternar entre ambos sin interrupciones facilitará la implementación de Agile, permitiendo que tu equipo y los equipos no pertenecientes a Agile trabajen juntos y que las tareas se presenten automáticamente en ambos sistemas. Asimismo, busca una herramienta con funciones de colaboración integradas para mantener toda la comunicación del trabajo donde tenga sentido, en el contexto del trabajo.

Un último apunte sobre Agile

Si todavía tienes dudas sobre si vale la pena el esfuerzo de cambiar a Agile, piensa en el departamento de marketing de los campus extendidos de la Universidad del Norte de Arizona, que cambió de un modelo de marketing tradicional a un marketing con metodología Agile en 2011.¹⁶

Dos años más tarde, los resultados incluyeron:

- 200 recursos de material publicitario, cuatro veces más de lo que se había producido el año anterior, y sin embargo, el departamento estaba menos estresado
- Menos reuniones (solo dos reuniones Scrum semanales de 15 minutos)
- Más responsabilidad e información compartida sin pérdida de tiempo
- 20 % de ahorro de costes
- 400 % de aumento de la productividad
- 95 % de tasa de finalización de las tareas del sprint
- 30 % de aumento en el índice de satisfacción de la clientela

Aunque el cambio siempre es difícil, a menudo es necesario. Además, el éxito abrumador de las agencias que han implementado métodos ágiles deja claro que es un cambio que merece la pena. Para conseguir un equipo creativo y un entorno de agencia más colaborativos, adaptables, modernos y exitosos, hay que dejar de vivir con el caos del trabajo creativo y empezar a gestionarlo.

Vence al caos del trabajo de agencia con Workfront

Agencias y equipos creativos de todo el mundo utilizan Workfront Marketing Work Management para simplificar el trabajo y acabar con las ineficiencias. Workfront aborda todo el ciclo de vida del trabajo de marketing, ayudando a sus usuarios/as a:

- Aumentar la productividad y la eficiencia del flujo de trabajo
- Mejorar la visibilidad dentro del equipo
- Dedicar más tiempo a la creatividad
- Aumentar la credibilidad y la satisfacción de la clientela

workfront.com/agencies

Bibliografía

1. Morrow, Rich. "How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise". Workfront and GigaOm Research, 18 de diciembre de 2013. <http://www.workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>.
2. "Everything is Marketing, Everyone Must be Agile", Chiefmartec.com, último acceso el 20 de julio de 2015, <http://chiefmartec.com/2012/06/everything-is-marketing-everyone-must-be-agile/>.
3. "Agile Trend in Marketing", Infoware Studios, último acceso el 20 de julio de 2015, <http://infowarestudios.co.za/our-services/agileware/agile-in-marketing/>.
4. "Applying Agile Methodology To Marketing Can Pay Dividends: Survey", Forbes, último acceso el 20 de julio de 2015, <http://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2014/04/15/applying-agile-methodology-to-marketing-can-pay-dividends-survey/>.
5. Morrow, Rich. "How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise". Workfront and GigaOm Research, 18 de diciembre de 2013. <http://www.workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>.
6. Castellina, Nick. "Excellence in Professional Services: It takes more than just the project team". Aberdeen Group, 1 de noviembre de 2013. <http://aberndeen.com/research/8709/ra-professional-services-automation/content.aspx>.
7. Dan, Avi. "Getting to the Bottom of What Clients Think of Agencies". Forbes, 8 de octubre de 2012. <http://www.forbes.com/sites/avidan/2012/10/08/getting-to-the-bottom-of-what-clients-think-of-agencies/>.
8. McQueen, Geoff. "Keeping Clients Happy: How to ensure a project doesn't go over budget". Entrepreneur.com, 16 de octubre de 2014. <http://www.entrepreneur.com/article/238472>.
9. "Time Management Statistics", National Safety Council, Priority Magazine, último acceso en junio de 2014, <http://www.keyorganization.com/time-management-statistics.php>.
10. Allen, David G. "Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover". SHRM Foundation, 2008. <http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent-%20final.pdf>.
11. "The New Creatives Report". Adobe Systems Incorporated, junio de 2014. <http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-media/pdfs/adobe-newcreatives-report.pdf>.
12. "Agility in Action: How four brands are using agile marketing", CMO.com, último acceso el 20 de julio de 2015, http://www.cmo.com/articles/2013/5/19/agility_in_action_ho.html.
13. Castellina, Nick. "Excellence in Professional Services: It takes more than just the project team". Aberdeen Group, 1 de noviembre de 2013. <http://aberndeen.com/research/8709/ra-professional-services-automation/content.aspx>.
14. Morrow, Rich. "How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise". Workfront and GigaOm Research, 18 de diciembre de 2013. <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>.
15. Olding, Elise. "Is Using Jargon Hinderling Your Communication?" Gartner Blog Network, 21 de noviembre de 2013. <http://blogs.gartner.com/elise-olding/2013/11/21/is-using-jargon-hinderling-your-communication/>.
16. "Agile Marketing Makeover", University Business, último acceso el 16 de julio de 2014, <http://www.universitybusiness.com/moe/article/agile-marketing-makeover>.