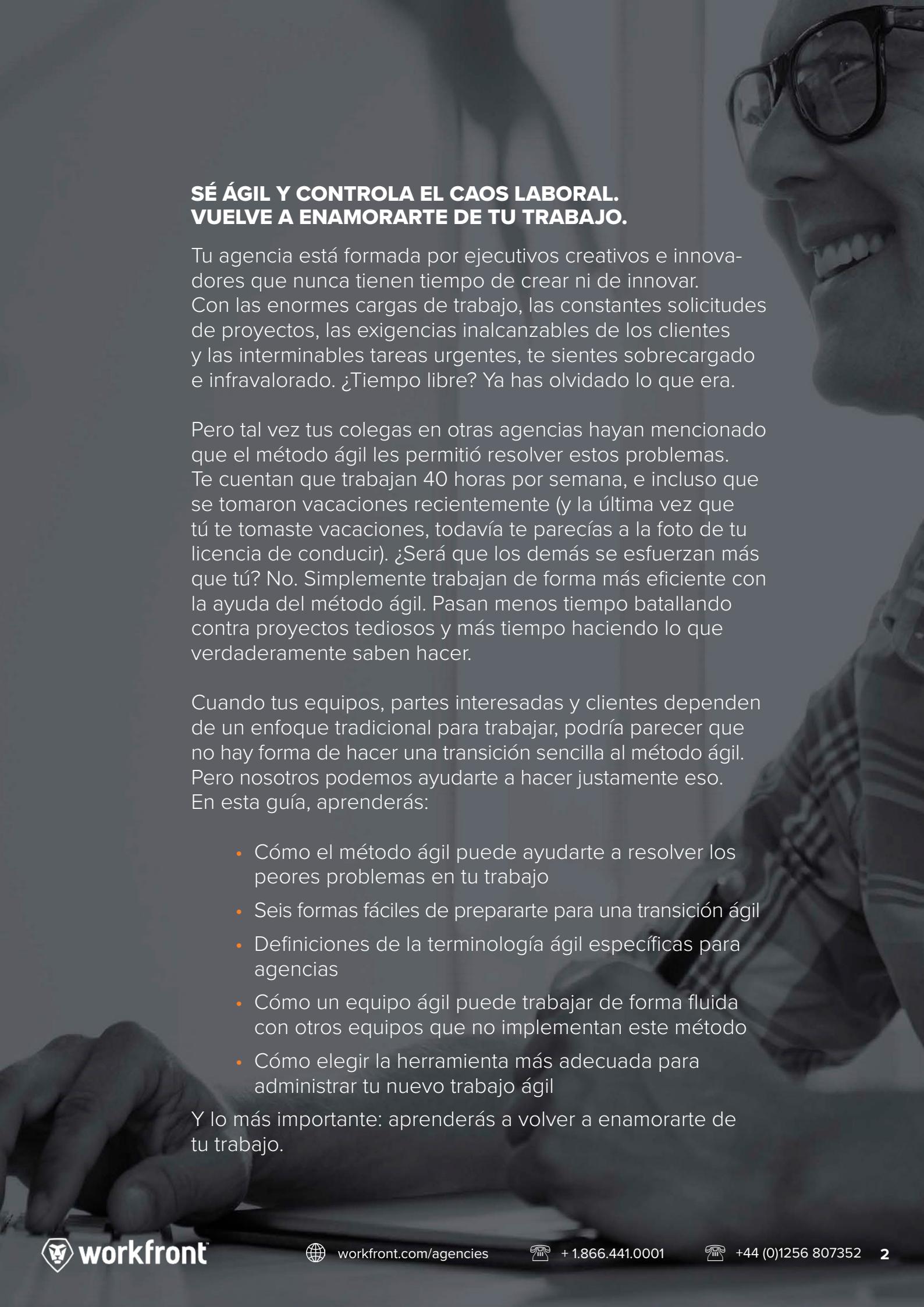




## GUÍA

# Organiza una agencia ágil:

sugerencias, trucos y prácticas recomendadas para implementar la metodología ágil en tu agencia



## **SÉ ÁGIL Y CONTROLA EL CAOS LABORAL. VUELVE A ENAMORARTE DE TU TRABAJO.**

Tu agencia está formada por ejecutivos creativos e innovadores que nunca tienen tiempo de crear ni de innovar. Con las enormes cargas de trabajo, las constantes solicitudes de proyectos, las exigencias inalcanzables de los clientes y las interminables tareas urgentes, te sientes sobrecargado e infravalorado. ¿Tiempo libre? Ya has olvidado lo que era.

Pero tal vez tus colegas en otras agencias hayan mencionado que el método ágil les permitió resolver estos problemas. Te cuentan que trabajan 40 horas por semana, e incluso que se tomaron vacaciones recientemente (y la última vez que tú te tomaste vacaciones, todavía te parecías a la foto de tu licencia de conducir). ¿Será que los demás se esfuerzan más que tú? No. Simplemente trabajan de forma más eficiente con la ayuda del método ágil. Pasan menos tiempo batallando contra proyectos tediosos y más tiempo haciendo lo que verdaderamente saben hacer.

Cuando tus equipos, partes interesadas y clientes dependen de un enfoque tradicional para trabajar, podría parecer que no hay forma de hacer una transición sencilla al método ágil. Pero nosotros podemos ayudarte a hacer justamente eso. En esta guía, aprenderás:

- Cómo el método ágil puede ayudarte a resolver los peores problemas en tu trabajo
- Seis formas fáciles de prepararte para una transición ágil
- Definiciones de la terminología ágil específicas para agencias
- Cómo un equipo ágil puede trabajar de forma fluida con otros equipos que no implementan este método
- Cómo elegir la herramienta más adecuada para administrar tu nuevo trabajo ágil

Y lo más importante: aprenderás a volver a enamorarte de tu trabajo.

# ¿Qué es el método ágil?

En el contexto actual, con la presión de producir contenido atractivo incluso con estrechísimos márgenes de ingresos, el método ágil se destaca por ser un enfoque exitoso para la gestión del trabajo en agencias. Este método de gestión de proyectos se centra en mejorar la velocidad, productividad, ampliabilidad y capacidad de respuesta de los procesos laborales a nivel interno y externo. Los principios ágiles nacieron del Agile Manifesto publicado en 2001 y, desde entonces, fueron rebautizados y adaptados a diversos procesos y métodos, como Scrum, Kanban y Extreme Programming (XP). En el mundo de las agencias, esta metodología se originó en el área de desarrollo informático y se adapta a muchos de esos procesos, pero difiere ligeramente cuando se aplica al trabajo creativo.

En lugar de seguir el enfoque de la gestión de proyectos tradicional y descendente, de forma que cada etapa de un proyecto se termina antes de pasar a la siguiente, el enfoque ágil es más moderno, flexible y se basa en el trabajo en equipo. Es perfecto para aquellos clientes que cambian sus requisitos constantemente o para proyectos con plazos muy ajustados. En la metodología ágil, se entregan partes pequeñas del proyecto en lugar de hacer una única entrega final del proyecto completado y recibir comentarios del cliente hasta entonces.

Por ejemplo, el planteamiento tradicional de un proyecto de rediseño de un sitio web consiste en proponer el proyecto, planificarlo, redactar todo el contenido de todas las páginas, finalizar el diseño y luego cargar el nuevo diseño y contenido para recibir comentarios del cliente (consulta la figura 1). Muchas veces, cuando un cliente cambia de opinión o no están de acuerdo con el aspecto final del diseño que habían aprobado inicialmente, hay que volver a empezar el proceso desde cero.

Con la metodología ágil, 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 web y contenido para la página de inicio. A continuación, se cargan inmediatamente

“CUANDO HABLAMOS DEL MÉTODO ÁGIL, NOS REFERIMOS A UNA FILOSOFÍA: ES UNA FORMA NUEVA DE TRATAR A LOS CLIENTES, DE TRABAJAR CON LOS EMPLEADOS Y DE OBTENER UN VALOR COMERCIAL REAL DE CADA PROYECTO”.

– Barbee Davis, autora de *Agile Practices for Waterfall Projects*<sup>1</sup>

las dos piezas terminadas. Mientras trabaja en el siguiente sprint, el equipo recopila opiniones de los clientes. Si los comentarios revelan que el menú web de la página de inicio no es intuitivo, el equipo puede hacer ajustes inmediatos sin interrumpir o afectar otras tareas.

La posibilidad de cambiar de curso a mitad de camino y no tener que esperar hasta haber terminado todos los pasos permite que los equipos creativos ágiles reduzcan los tiempos de salida al mercado, mejoren la productividad y aumenten la colaboración. No se trata de trabajar más rápido, se trata de trabajar mejor. Y por eso está recibiendo tanta atención en el mundo de las agencias.

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



# Gestión de proyectos tradicional

Con un enfoque tradicional o waterfall (de cascada), los proyectos de la agencia siguen un proceso muy lineal y descendente (liderado por los directivos). El proyecto se termina y luego se pone a prueba para encontrar errores.

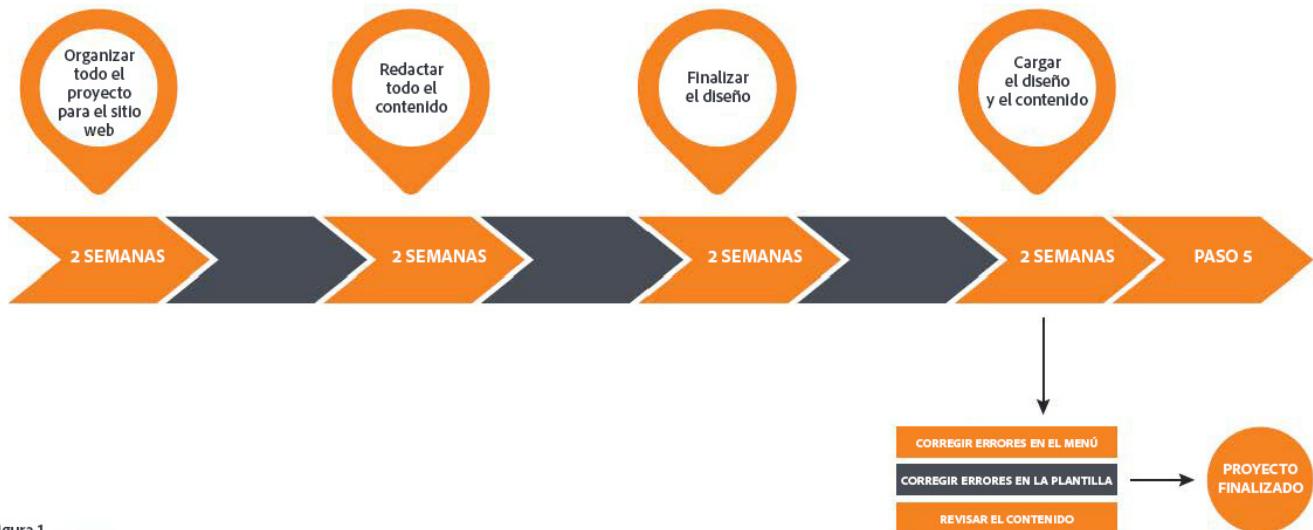


Figura 1

# Gestión de proyectos ágil

Con un enfoque ágil, como Scrum, los proyectos de la agencia siguen un proceso circular en el que el equipo hace entregas continuas. En este enfoque ascendente (liderado por los equipos), el proyecto se divide en partes más pequeñas, llamadas sprints. Estas se completan en forma gradual y rápida y se ponen a prueba para encontrar errores (y hacer comentarios) sobre la marcha.

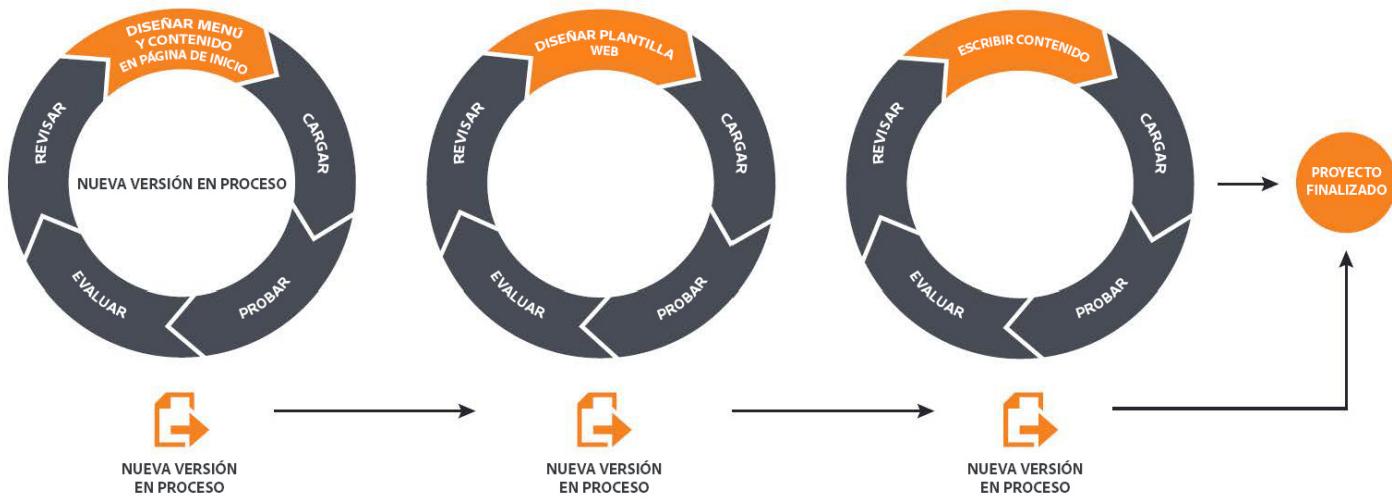


Figura 2

# Sabemos lo que estás pensando...

*“Pero siempre hemos trabajado de esta forma”.*

Los cambios son difíciles. Quedarse en la zona de confort es fácil. Pero en un mundo donde la información avanza a la velocidad de la luz, y las métricas basadas en datos son tan importantes como un anuncio cautivador, la zona de confort ya no es el mejor lugar para administrar tu trabajo. Y, aunque la transición al método ágil no será fácil, el mayor riesgo es no arriesgarse en absoluto.

*“¿Pero el método ágil no es solo para equipos informáticos? Nosotros no somos el área de TI.”*

Tal vez creas que el método ágil se aplica solo en áreas informáticas y no tiene relación alguna con el trabajo creativo. Eso ya no es así. Gartner predijo que, para el año 2017, el CMO dedicaría más tiempo en TI que el CIO.<sup>2</sup> Gracias a tecnologías como la automatización del marketing, la CRM y las plataformas de escucha social, el trabajo de las agencias es más tecnológico que nunca antes. Para seguir siendo competitivas, las agencias deben poder producir piezas de contenido más pequeñas y con más frecuencia, de igual forma que los desarrolladores deben crear funciones nuevas para el software.

*“El método ágil apagará nuestra creatividad”.*

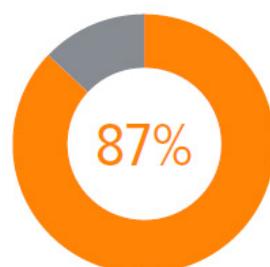
La realidad es que cuanto más tiempo tenga tu equipo para ser creativo, más podrá crear. En un estudio, el 87% de los encuestados afirmaron que el método ágil les permitió ser más productivos.<sup>3</sup> Esta metodología brinda la cantidad exacta de estructura y reduce los elementos innecesarios (como las reuniones interminables); así los equipos pueden ser flexibles, adaptables y productivos.

*“Hacer la transición a un método ágil sería demasiado complejo para mi equipo”.*

Es cierto que la transición conlleva cierto esfuerzo y adaptación, pero hay un punto muy importante: los departamentos de marketing que se consideran ágiles tienen tres veces más probabilidades de aumentar su participación de mercado.<sup>4</sup> Y la mejor forma de que tu agencia se agilice y aumente su participación de mercado es mediante una transición al método ágil. Este modelo te brinda la flexibilidad y el dinamismo que necesitas para tu trabajo de manera que, aunque la transición pueda ser complicada, valdrá la pena. Además, tienes esta guía llena de sugerencias para que la transición al modelo ágil sea lo más fluida posible.

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

– *How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise*<sup>5</sup>



87% DE LOS ENCUESTADOS AFIRMARON QUE EL MÉTODO ÁGIL IMPULSÓ SU PRODUCTIVIDAD.



# Cinco formas en las que el método ágil puede resolver los peores problemas en tu trabajo

## 1 Con frecuencia no logras cumplir las expectativas cambiantes de tus clientes.

Los principios ágiles facilitan la comunicación continua con los clientes para que las ideas y expectativas de los dos estén siempre sincronizadas.

El 64% de los participantes en una encuesta reciente afirmaron que la presión más grande que sienten en sus proyectos es la gestión de las expectativas cambiantes de los clientes.<sup>6</sup> Los cambios de último minuto o las solicitudes adicionales pueden desviar los plazos del proyecto y aumentan el riesgo de decepcionar al cliente. Sin embargo, con el modelo ágil, el enfoque iterativo de creación de proyectos permite una comunicación continua con el cliente. Al solicitar comentarios en todo momento, es más probable que el proyecto sea exactamente lo que espera el cliente.

## 2 Vives con el temor de perder a un cliente.

La capacidad de responder con velocidad a las exigencias de los clientes es una ventaja competitiva muy importante para las agencias, y el método ágil ayuda a los equipos creativos a prever problemas y adaptarse al cambio.

La permanencia en las agencias jamás ha sido tan baja, y la rotación de cuentas sigue aumentando. El 51% de los clientes encuestados afirmaron que ya redujeron la plantilla de su agencia y que planean seguir reduciéndola.<sup>7</sup> A medida que la competencia crece y cada vez más clientes recurren a servicios internos, las agencias se enfrentan a la ardua batalla de ir más allá de los límites y satisfacer a los clientes sin perjudicar su reputación. Afortunadamente, el método ágil, con la entrega continua de partes del proyecto para que el cliente las revise y ponga a prueba, te permitirá ganar esta batalla sin derramar una gota de sudor. ¿Por qué? Porque la interacción frecuente con tu cliente les recuerda el trabajo increíble que haces y los motivos por los que te contrató.

## 3 Te resulta difícil ser rentable.

Gracias a que el método ágil se centra en la velocidad y la transparencia, podrás identificar si se desvía el alcance o los plazos se vuelven difíciles de cumplir antes de que esto arruine el proyecto y el presupuesto.

Las agencias se deben enfocar en las expectativas de los clientes y no solo en el presupuesto. Sin embargo, si tus proyectos superan el presupuesto por tan solo 10% en promedio, los márgenes de ingresos de tu agencia se verán afectados en un 19.5%.<sup>8</sup> Además de los costos por estos desvíos y la dificultad de mantener márgenes adecuados, la falta de visibilidad del trabajo de tu equipo entorpece el seguimiento y las mejoras; no sabes si el equipo está haciendo el trabajo creativo más importante de la agencia o no. Como el método ágil depende invariablemente de la responsabilidad y la proactividad de los miembros del equipo, así como

“AL INCORPORAR LOS COMENTARIOS EN EL PROCESO DE DESARROLLO, ES MÁS PROBABLE QUE EL PRODUCTO SATISFAGA LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE Y QUE EL DEPARTAMENTO DE MARKETING LE DÉ AL BLANCO. PUEDES PONER A PRUEBA LOS CONCEPTOS ANTES DE INVERTIR GRANDES CANTIDADES DE DÓLARES EN PUBLICIDAD”.

– Barre Hardy, Director Senior en la consultoría de marketing CMG Partners<sup>12</sup>

## EL 64%

DE TODOS LOS ENCUESTADOS AFIRMARON QUE LA GESTIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE ES LA PRESIÓN MÁS GRANDE QUE SIENTEN EN SUS PROYECTOS.



de sus reuniones diarias y entregas rápidas de las partes del proyecto, es fácil identificar quiénes están más rezagados y permite que los demás sigan progresando.

#### 4 No puedes retener a tus mejores talentos.

El entorno altamente colaborativo, adaptable y experimental del método ágil fomenta la responsabilidad y la ética laboral que esperas retener y atraer.

Se estima que las empresas estadounidenses pierden entre 200 000 y 300 000 millones de dólares cada año a causa de la fatiga de los empleados, la caída de la productividad y el estrés laboral.<sup>9</sup> Todos en tu agencia están sobrecargados de trabajo, por lo que es difícil saber quiénes tienen un mejor rendimiento, y es aún más complicado hacer un seguimiento del trabajo que hacen para garantizar que estén aprovechando sus habilidades. Haces todo lo posible por reconocer y recompensar el buen trabajo del equipo, pero estos gestos no logran aliviar el estrés por el exceso de trabajo. Y, cuando una persona talentosa decide irse del equipo, el costo de reemplazarla puede ser devastador: los estudios sugieren que reemplazar a un empleado puede costar hasta un 60% de su salario anual.<sup>10</sup> La visibilidad que aporta el método ágil a través de las reuniones diarias y los proyectos liderados por los equipos permite entender mejor la función y el talento de cada persona, así como su contribución al éxito global de la agencia. Así, puedes recompensar y retener a los mejores miembros del equipo. Además, el enfoque ágil resulta muy intuitivo y atractivo para la generación emergente de talentos creativos.

#### 5 Tú y tu equipo no tienen tiempo para ser creativos.

El método ágil aumenta la productividad ya que, al dividir el trabajo en partes más pequeñas y fáciles de abordar, es posible completarlo en menos tiempo.

La presión más grande que sienten los trabajadores de las agencias es hacer más trabajo y hacerlo más rápido. El 80% de los trabajadores creativos creen que deben aprender a usar herramientas y técnicas nuevas para seguir siendo competitivos, pero tú sabes que tu equipo no tiene el tiempo ni la energía que se necesitan para desarrollar sus habilidades.<sup>11</sup> El método ágil aumenta la visibilidad y la productividad, por lo que tu equipo trabaja con más velocidad y no pierde tiempo con la repetición de tareas. Es similar a armar un rompecabezas de 5000 piezas. El rompecabezas (o el proyecto) es tan grande que la mejor forma de ser productivo en el largo plazo es armar una parte pequeña a la vez. Cuando ya puedas conectar las esquinas, los bordes y el medio, corres menos riesgo de que falte una pieza porque ya has completado muchas de las partes. Los proyectos ágiles aumentan la productividad y eliminan la repetición de trabajo que ocupa gran parte de tus días, lo que permite que dediques más tiempo de tu jornada laboral a desarrollar tus talentos y a mantener el interés en tu trabajo y la motivación.

LA PRESIÓN MÁS  
GRANDE QUE SIENTEN  
LOS TRABAJADORES  
DE LAS AGENCIAS ES  
HACER MÁS TRABAJO  
Y HACERLO MÁS RÁPIDO.

“UN CLIENTE INDECISO  
PUEDE HACER QUE UN  
PROYECTO DEJE DE SER  
RENTABLE; POR ESTO,  
LAS [EMPRESAS] EXITOSAS  
MANTIENEN A SUS  
CLIENTES INFORMADOS  
DURANTE CADA  
PROYECTO Y FOMENTAN  
LA COMUNICACIÓN”.

— Excellence in  
Professional Services  
Aberdeen Group  
Report<sup>12</sup>



# Satisface las necesidades empresariales con el método ágil

## NECESIDADES EMPRESARIALES

EL 88% EL 91% EL 96% EL 88% EL 89%

DE LOS USUARIOS QUE NO APLICAN EL MÉTODO ÁGIL AFIRMAN QUE ACELERAR EL TIEMPO DE SALIDA AL MERCADO ES UNA PRIORIDAD

DE LOS USUARIOS QUE NO APLICAN EL MÉTODO ÁGIL AFIRMAN QUE PODER CAMBIAR SOBRE LA MARCHA CON EFICIENCIA ES UNA PRIORIDAD

DE LOS USUARIOS QUE NO APLICAN EL MÉTODO ÁGIL AFIRMAN QUE AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE SU EQUIPO ES UNA PRIORIDAD

DE LOS USUARIOS QUE NO APLICAN EL MÉTODO ÁGIL AFIRMAN QUE MEJORAR LA PRIORIZACIÓN DE LAS CUESTIONES MÁS IMPORTANTES ES UNA PRIORIDAD

DE LOS USUARIOS QUE NO APLICAN EL MÉTODO ÁGIL AFIRMAN QUE OBTENER UN PRODUCTO FINAL OPTIMIZADO Y MÁS RELEVANTE ES UNA PRIORIDAD



## Resultados del método ágil

EL 93% EL 93% EL 87% EL 80% EL 89%

AFIRMÓ QUE EL MÉTODO ÁGIL ACELERÓ LOS TIEMPOS DE SALIDA AL MERCADO (IDEAS, PRODUCTOS O CAMPAÑAS)

AFIRMÓ QUE EL MÉTODO ÁGIL HIZO POSIBLE CAMBIAR SOBRE LA MARCHA CON EFECTIVIDAD

AFIRMÓ QUE EL MÉTODO ÁGIL AUMENTÓ LA PRODUCTIVIDAD DE SU EQUIPO

AFIRMÓ QUE EL MÉTODO ÁGIL PERMITIÓ MEJORAR LA PRIORIZACIÓN DE LAS CUESTIONES MÁS IMPORTANTES

AFIRMÓ QUE EL MÉTODO ÁGIL CONDUJO A UN PRODUCTO FINAL OPTIMIZADO Y MÁS RELEVANTE

# Términos de la metodología ágil

Este glosario explica los términos más comunes que te ayudarán a hacer la transición al método ágil, porque entender la jerga técnica de esta metodología es parte del trabajo.

## Registro de asuntos pendientes

Una lista sin priorizar de todas las posibles tareas en las que podría trabajar un equipo ágil. En este registro se incluyen las ideas, solicitudes de trabajo, necesidades de desarrollo y más, que luego podrían trasladarse a un sprint.

## Gráfico de evolución

Se usa para medir el progreso de un proyecto ágil tanto a nivel de iteración como de proyecto. Desde el punto de vista visual, un gráfico de evolución es simplemente un gráfico de líneas que representa el trabajo restante a lo largo del tiempo.

## Reunión/scrum diario

Reuniones diarias breves en las que los miembros del equipo se reúnen estando de pie (para desalentar que se extiendan demasiado) y comunican lo que hicieron el día anterior, lo que harán ese día y los posibles obstáculos que podrían afectar el progreso de estas tareas.

## Iteración/sprint

Un período fijo en que el equipo elige una cantidad determinada de historias de usuario o puntos en los que trabajar y completar. Un sprint o una iteración suele ser un plazo de una a cuatro semanas.

## Guion gráfico/tablero de tareas

Un gráfico con tarjetas y notas adhesivas que se coloca en la pared y representa todo el trabajo de un sprint determinado. Las notas se desplazan por el tablero para mostrar el progreso.

## Puntos de la historia

Unidad de estimación que mide la complejidad y las horas que se tardará en completar una historia.

## Scrum

La metodología Scrum, el más aceptado de todos los métodos ágiles, pone el foco en aceptar que los clientes pueden cambiar de opinión, y van a cambiar de opinión. Para hacer frente a lo impredecible, alienta la entrega rápida de los productos y promueve una reacción instantánea al cambio de requisitos.

## Scrum master

La persona responsable de eliminar los obstáculos y garantizar que el equipo sea capaz de cumplir con las metas y las entregas del sprint. El scrum master no es el líder del equipo, sino que actúa como amortiguador entre el equipo y cualquier influencia que lo distraiga.

## Tarea

Una versión más elevada de una solicitud de trabajo. La tarea se añade al registro de asuntos pendientes y contiene solo la información suficiente para que el equipo haga una estimación razonable del esfuerzo y del tiempo (medido en horas) que necesitará para completar la solicitud.

## Equipo

Es el grupo responsable de la entrega del recurso o proyecto. Un equipo suele estar formado por entre cinco y nueve personas con competencias interdisciplinarias que hacen el trabajo real (planificar, escribir, diseñar, desarrollar, probar, etc.). Se recomienda que los equipos se organicen y dirijan a sí mismos, pero a menudo los equipos de las agencias ya trabajan con algún tipo de dirección de proyecto o de equipo. No es necesario que modifiques las estructuras actuales de tus equipos al hacer la transición al método ágil. De hecho, los equipos creativos y de UX, estrategia y producción de videos se mantendrán y seguirán trabajando en los mismos proyectos que antes. El método ágil solo mejora la forma en que estos equipos trabajan.

## Historia de usuario

La descripción de una funcionalidad nueva desde la perspectiva del usuario (o cliente). Las historias de los usuarios te ayudan a entender quién es el usuario y qué espera de esta funcionalidad nueva. Una regla útil es que las historias de los usuarios sean lo suficientemente cortas como para caber en una ficha de 3x5.



# Transición ágil: seis sencillos pasos

La transición al método ágil no es sencilla. Antes de lanzarte, es importante dar algunos pasos iniciales que aumenten la probabilidad de que la transición sea fluida y satisfactoria.

## 1 Obtén el apoyo de los líderes y de tu equipo.

Es fundamental que el primer paso de la transición sea un diálogo abierto sobre el método ágil con tu equipo y con los responsables de departamento. Generalmente, los responsables de departamento usan metodologías tradicionales y se oponen al método ágil, pero puedes disipar estas dudas con una breve conversación. Explica el valor que el método ágil aportará al equipo y a toda la agencia y asegúrales que las métricas ágiles se pueden trasladar a métricas e informes que les sean de interés.

## 2 Consigue la capacitación adecuada.

Uno de los mayores errores estratégicos al hacer la transición al método ágil es no brindar capacitación profesional desde el principio. Para que la transición sea positiva, se necesitan sesiones de capacitación y tutoría. Contrata a expertos en Scrum o a consultores ágiles para que acompañen a tu equipo durante los primeros proyectos y le brinden las habilidades necesarias para que más adelante puedan completar proyectos por su cuenta. El experto o consultor también te puede ayudar a decidir cuál es el mejor proceso ágil (Scrum, Kanban, Lean, un híbrido, etc.) para tu equipo y tu compañía.

## 3 Desarrolla la coordinación interdepartamental.

La transición al método ágil no siempre incluirá a toda la agencia; lo más probable es que tu equipo sea el primero en hacer el cambio, e incluso podría ser el único. Para colaborar continuamente con otros departamentos o proyectos que no están usando la metodología ágil, busca una forma de permitir la visibilidad y la comunicación entre distintos equipos. Esto puede incluir el desarrollo de un proceso estándar para presentar solicitudes de trabajo o facilitar la visibilidad en tiempo real del estado de los proyectos para todas las partes interesadas.

Si gestionas tu trabajo con una herramienta de software, busca una que pueda gestionar proyectos ágiles y tradicionales (y traducir las métricas respectivas) para que todo sea mucho más fácil.



## **4 Desarrolla una sola forma de añadir historias y prioridades al registro.**

Hay que establecer una norma: no importa si recibes las solicitudes de trabajo mediante una hoja de cálculo compartida, por correos electrónicos enviados a una persona concreta o a través de un software de gestión del trabajo, si no se envían correctamente, no se añaden al registro de asuntos pendientes. Esto garantiza que no se pierda ninguna solicitud y que todo el trabajo pueda priorizarse para los próximos sprints. Una vez que las solicitudes se añaden al registro de asuntos pendientes, puedes priorizarlas basándote en la importancia estratégica, la fecha de entrega, el solicitante u otros criterios que tengan sentido para tu equipo. La priorización es clave para que tu equipo trabaje en lo que tiene más valor para la agencia.

## **5 Asigna funciones dentro del equipo.**

La metodología ágil está pensada para pequeños equipos prácticos, autogestionados, transparentes y altamente colaborativos. A diferencia del método tradicional que implica asignar tareas de forma descendente, los equipos creativos que usan la metodología ágil suelen elegir, en función de la prioridad, las historias o tareas en las que trabajarán durante un sprint. Tu equipo necesita un scrum master o un titular del proyecto que defina las metas y actúe como la voz del cliente. Si conoces a fondo todas las habilidades de los miembros del equipo, puedes orientarlos hacia las tareas que mejor se adapten a su experiencia.

## **6 Establece parámetros para tus sprints.**

Selecciona una duración que permita a tu equipo completar un número razonable de historias (suele ser entre una y cuatro semanas). Determina las horas disponibles de tu equipo para cada sprint (consulta la figura 3). Por último, y tal vez lo más importante, decide una forma significativa y alentadora de recompensar a tu equipo cada vez que cumplan o superen las expectativas del sprint.

“SE TRATA DE CAMBIAR CÓMO LAS PERSONAS PIENSAN EN LOS CLIENTES E INTERACTÚAN CON ELLOS... NO BASTA SOLO CON DEFINIR PROCESOS NUEVOS Y CAMBIAR TODO DE LA NOCHE A LA MAÑANA”.

– Barbee Davis, autora de *Agile Practices for Waterfall Projects*<sup>14</sup>

LA METODOLOGÍA ÁGIL ESTÁ PENSADA PARA PEQUEÑOS EQUIPOS 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 el total de horas de trabajo administrativo durante la semana

CANTIDAD DE HORAS DE TRABAJO ADMINISTRATIVO POR DÍA					
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
HORAS DEDICADAS A REUNIONES	1	2	2	1	1
HORAS DEDICADAS A VACACIONES					
HORAS DEDICADAS A FERIADOS					
HORAS DEDICADAS A CORREOS ELECTRÓNICOS	2	2	2	2	2
OTROS					
<b>TOTAL DE HORAS:</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
					<b>17</b>

### Paso 2

Calcula el total de horas disponibles por persona para la semana

TOTAL DE HORAS/SEMANA	40
- TOTAL DE HORAS DE TRABAJO ADMINISTRATIVO/SEMANA	- 17
= TOTAL DE HORAS DISPONIBLES	<b>23</b>

### Paso 3

Calcula el porcentaje de disponibilidad por persona para la semana

TOTAL DE HORAS DISPONIBLES	23
x 100	x 100
TOTAL DE HORAS DISPONIBLES (A) / TOTAL DE HORAS EN LA SEMANA	= 2300 / 40
= PORCENTAJE DE DISPONIBILIDAD	<b>= 57.5%</b>

### Paso 4

Repite el proceso para cada semana del sprint

### Paso 5

Recopila las cifras de todo el equipo para la semana

MIEMBRO DEL EQUIPO	DISPONIBILIDAD	DÍAS LIBRES	HORAS DISPONIBLES
JOHNNY	<b>57.50%</b>	0	23
FREDDY	60%	0	24
ASHLEY	55%	0	22
SHAINA	65%	0	26
JUAN	60%	0	24
<b>TOTAL DE HORAS DISPONIBLES DEL EQUIPO EN LA SEMANA:</b>			<b>119</b>

### 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 métodos: waterfall y ágil

Aunque las metodologías waterfall y ágil son opuestas en casi todos los aspectos, es evidente que ambas son necesarias para una agencia. Los equipos creativos y de producción pueden ser eficientes con un método ágil, pero igualmente tienen que reportar a los gestores de proyecto, los ejecutivos y los clientes que operan (y razonan) según el método waterfall. Para combinar los dos métodos en un solo entorno, es clave comunicarse y administrar las expectativas entre ambos grupos para que las interacciones sean positivas.

En última instancia, hoy en día necesitamos la estructura de los proyectos waterfall tanto como necesitamos la capacidad de respuesta del enfoque ágil. Para combinar los dos en tu agencia correctamente, ten en cuenta estas sugerencias:

## 1 Fomenta una cultura receptiva en tu agencia.

Implementar el método ágil en un entorno laboral es difícil si la cultura no refleja los principios del desarrollo ágil. Antes de hacer la transición, es importante definir y articular los valores de un equipo creativo ágil a todas las partes involucradas (en especial a los ejecutivos y clientes que piensan según el método waterfall) para crear un entorno donde el equipo pueda prosperar. Organiza una reunión, envía un correo electrónico, o haz lo que sea necesario: tienes que explicar los valores del método ágil y todos deben comprenderlos.

## 2 Decide qué métricas vas a traducir.

Tu equipo ágil debe poder reportar de una manera aceptada por los equipos, directivos y clientes que no usan el método ágil. Además, estos reportes deben estar en un idioma que entiendan todos, así que evita el uso de terminología demasiado específica en tus comunicados sobre el método ágil para no intimidar a quienes no están familiarizados.<sup>15</sup> Aunque el método ágil no se centra en plazos y resultados como los enfoques de proyecto convencionales, sí cuenta con varias partes que pueden traducirse en métricas más tradicionales. Por ejemplo, las historias se traducen en tareas, las epics en proyectos, los programas en lanzamientos y los productos en portafolios. En el caso de los componentes que no se traducen con tanta facilidad, puedes usar el método ágil para estimar los plazos y equiparar su valor para que sean más claros.

## 3 Establece referencias adecuadas.

En un entorno de metodologías combinadas, una buena referencia es aquel concepto que permite anclar y medir (en lugar de establecer de forma prematura) las expectativas. El tiempo transcurrido es un buen ejemplo de una referencia para una metodología mixta: muestra el progreso en el tiempo y encaja a la perfección con el concepto de sprints del método ágil y el razonamiento en fases del método waterfall. Una vez finalizado el proyecto, vuelve a evaluar tus referencias. ¿En qué punto del sprint terminaste en comparación con donde querías terminar? ¿Cuánto tiempo te llevó en comparación con el tiempo que habías planificado? Las referencias no solo te permiten medir el rendimiento de forma comparativa, sino que también te muestra cómo podrías mejorarlo.



# De cara al futuro: los próximos pasos en tu transición ágil



Ahora que cuentas con el conocimiento inicial que necesitas para emprender una transición hacia el método ágil, puedes confiar en tu capacidad de crear un cambio positivo en tu equipo y en tu agencia. No olvides seguir el patrón de la metodología ágil en tu propio trabajo: haz pruebas lo antes posible y con frecuencia durante la etapa de adopción. Podrías observar que algunos miembros del equipo se ajustarían mejor a otras funciones, o que el equipo prefiere sprints más cortos o más largos de lo que esperabas inicialmente. El enfoque ágil específico para tu agencia debe encajar con el enfoque laboral de la agencia, así que no dudes en ajustar los procesos y las reglas según te convenga más.

Las ventajas de adoptar el método ágil son amplias y pueden aportar una sensación de energía y entusiasmo al trabajo que se realiza en toda la agencia. Para mantener el impulso y lograr una transición perfecta al método ágil, traduce las métricas clave (alcance, presupuesto, programación, etc.) a los términos de un marco de trabajo tradicional que resulte familiar para las partes interesadas externas y los equipos con otras metodologías.

Considera la posibilidad de usar una herramienta que te ayude. La herramienta ideal te debería permitir hacer un seguimiento del trabajo en proyectos ágiles y tradicionales; si la herramienta tiene la función de alternar entre los dos métodos con fluidez, será más fácil implementar el método ágil ya que facilitará la colaboración entre equipos y traducirá tu trabajo en forma automática. Por último, busca una herramienta con funciones de colaboración integradas para mantener toda la comunicación laboral en un lugar razonable según el contexto del trabajo.

# Últimas conclusiones sobre el método ágil

Si aún no sabes si vale la pena asumir los esfuerzos de una transición ágil, te traemos el caso del departamento de marketing de Extended Campuses of Northern Arizona University, que pasó de un modelo de marketing tradicional a un marketing ágil en el 2011.<sup>16</sup>

## Dos años después, estos son los resultados:

- 200 piezas de material colateral, cuatro veces más que lo que habían producido el año anterior y menos estrés para el departamento
- Menos reuniones, con solo dos reuniones de scrum semanales de 15 minutos
- Mayor responsabilidad e información compartida sin pérdidas de tiempo
- Ahorro de costos del 20%
- Aumento de la productividad del 400%
- Tasa de finalización de tareas del sprint del 95%
- Aumento del 30% del puntaje de satisfacción del cliente

Aunque el cambio siempre es difícil, a menudo es necesario. Y el increíble éxito de las agencias que han implementado métodos ágiles deja claro que es un cambio que merece la pena. Si buscas un entorno más colaborativo, adaptable, moderno y exitoso para tus equipos creativos y tu agencia, tienes que olvidarte del caos del trabajo creativo y empezar a administrarlo.

# Controla el caos en tu agencia con Workfront

Las agencias y los equipos creativos de todo el mundo usan Workfront Marketing Work Management para simplificar el trabajo y evitar la ineficiencia. Workfront aborda todo el ciclo de vida del trabajo de marketing y ayuda a los usuarios a:

- Aumentar la productividad y la eficiencia de los flujos de trabajo
- Mejorar la visibilidad dentro del equipo
- Dedicarle más tiempo a la creatividad
- Impulsar la credibilidad y la satisfacción del cliente

[workfront.com/agencies](http://workfront.com/agencies)

# Fuentes citadas

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, consultado 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, consultado 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, consultado 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://aberdeen.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, consultado 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, consultado el 20 de julio de 2015, [http://www.cmo.com/articles/2013/5/19/agility\\_in\\_action\\_ho.html](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://aberdeen.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 Hindering Your Communication?" Gartner Blog Network, 21 de noviembre de 2013. <http://blogs.gartner.com/elise-olding/2013/11/21/is-using-jargon-hindering-your-communication/>.
16. "Agile Marketing Makeover," University Business, consultado el 16 de julio de 2014, <http://www.universitybusiness.com/moe/article/agile-marketing-makeover>.