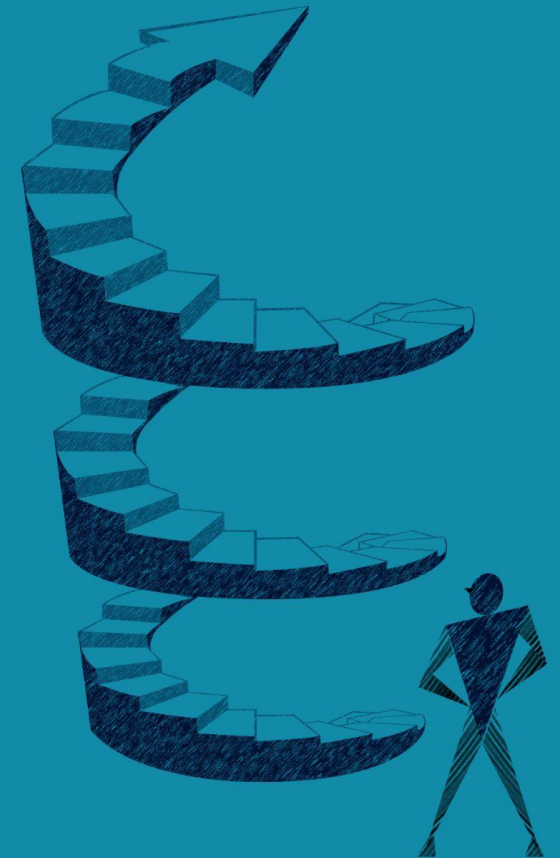


EL INTERMINABLE JUEGO DE LA AGILIDAD

Juan Andrés Ochoa

UN CUENTO SOBRE
RESBALAR, CAER Y
LEVANTARSE



El interminable juego de la Agilidad

Un cuento de



Juan Andrés Ochoa (Medellín, 1974) es Gerente en Castor. Ingeniero informático de la Universidad EAFIT, especialista en Gerencia para Ingenieros de la misma institución y de la UPB y certificado en Fundamentos de ITIL, como Scrum Master y en el marco de escalado de agilidad SAFE.

Nació en Medellín-Antioquia y se crió frente al mar en Cartagena-Bolívar. Creció bajo la cultura antioqueña pero rodeado del Caribe: agua, barcos, cultura afrodescendiente, música, tambores, brisa, libertad, marineros, viajeros y conversaciones ruidosas. Tiene siempre presente la importancia de las personas, los valores y los principios éticos.

"Mar al frente, siempre infinito mar al frente. ¿Qué habrá al otro lado de esta orilla? Eso marcó mi niñez. Mis padres, de Antioquia, región del interior Colombiano, me criaron con las raíces de su tierra: respeto, amor, familia en el centro, trabajo (mucho trabajo), religión, estudio, industriiosidad, laboriosidad y dedicación.

Hoy me definen el yoga, la meditación, los pensamientos profundos y los encuentros banales, los lagos, los veleros, la risa y el ron.

Ayudo en Castor a mejorar compañías y vidas aplicando formas de pensar, métodos y soluciones digitales, buscando crear un mundo más sostenible."



Título: El interminable juego de la Agilidad

Un libro de: Juan Andrés Ochoa

Primera edición: Septiembre 2022

Colombia

Castor Transformación Digital

www.castor.com.co

Edición: Jessica Ramírez Herrera

Portada: Leonardo Quijano y Jesús Duque

Diseño y diagramación: Jesús Duque

Los íconos utilizados en cada capítulo fueron tomados de:

ionicons

(<https://ionic.io/ionicons>)



Prólogo

Esta historia, inspirada en una vivencia real y, con algunas adiciones de ficción, refleja las experiencias que se pueden vivir en el desarrollo de una aplicación en cualquier organización. Experiencias en donde no hay buenos ni malos, sino grupos de personas aprendiendo de sus errores y buscando la forma de minimizarlos para garantizar el bienestar de los colaboradores, los clientes y la organización.

El mundo real dista mucho de lo planteado en los libros de texto, el desarrollo de una solución está siempre a merced de las personas que participan, de sus estados de ánimo y de las relaciones entre ellos. En este libro se plasma una situación en donde el factor humano es claramente el principal protagonista.

Jesús Eduardo Duque

Facilitador en Castor



Este libro fue posible gracias:

A Moni por su luz que siempre calienta y nunca quema, a Agus, mi hijo y a mi familia.

*A dos personas que inspiraron un personaje de esta historia:
Celeste, mi sobrina, cuyo nombre significa venida del cielo,
y a mi querida Claudia Toscano por sutileza y sabiduría práctica.*

A todos los colaboradores de Castor.

A Felipe Mejía, Jesús Duque y Gustavo Uribe por sus enseñanzas, compromiso y paciencia infinita.

A mis apoyos en narrativa y redacción sin las que este libro hubiera sido un pendiente interminable: Jessica Ramírez y María Isabel Naranjo Restrepo

A los compañeros de las Comunidades Ágiles Colombia y de innovación y transformación digital de Medellín-Colombia.



Índice

Prólogo	5
Este libro fue posible gracias:	6
¡Nos ganamos el negocio!	8
Celebración y reclutamiento	12
El equipo	16
El primer Sprint	19
¡No hay avances!	22
Algo no está funcionando, es hora de pensar soluciones	26
Momento del estallido	29
Comienza la cuenta regresiva	32
Un mensaje inesperado	37
El día que todo cambió	40
Código rojo	43
Llegan los mercenarios	45
Review	48
SOS. Mentor por favor	52
¡No todo está perdido!	57
Recomponer el equipo	62
Retrospectiva	68
Las entregas se estabilizan	71
¡Cumplimos la meta antes de lo esperado!	74
Deadline	75
Evaluación preliminar	77
Lecciones aprendidas	80
Epílogo	88
Glosario	90



¡Nos ganamos el negocio!

Es una mañana soleada de inicios de diciembre de 2021. Suena la canción *Back in Black* de ACDC en casa de Jack. Está sobre la elíptica, ritual que lo prepara para su primera reunión de trabajo del día. La música lo hace pedalear con más fuerza. Una vez en tierra, toma un batido de frutas y una ducha de agua fría. Se asegura de no resbalar y caer al salir del baño y se viste con su ropa más cómoda: una camiseta de banda de rock y un jean desflecado. A Jack le gusta mantener vivo todo aquello que le recuerda su espíritu joven, es ingeniero de sistemas y CEO de *Itaca*, empresa de transformación digital.



Playlist

Desde un poco antes de la pandemia de 2020, Jack estableció su oficina en casa. Su escritorio da a una gran ventana desde la que puede ver el jardín: un oasis verde de esos que abundan en su país, Colombia. Una vez sentado en su escritorio, Jack cierra los ojos y respira varias veces con las palmas puestas sobre las rodillas. Repite los ejercicios de respiración (pranayamas) que aprendió en las clases de yoga de su amigo Yísus, quien ahora trabaja con él. Cuando todos están conectados a *Zoom*, da la bienvenida a la reunión de sincronización de equipos.

—Hola chicos y chicas, ¿ready for ride? —dice Jack.

—Más listo que Tarzán en el Día de la Madre. ¿A qué se debe esa sonrisa, mostro? Pareces el gato de “Alicia en el país de las maravillas”— responde Yísus con su usual tono de broma.

—Es que me acaba de llegar un mensaje por *Whatsapp* en el cual me notifican que fuimos seleccionados para el proyecto de *Best Freight* —dice Jack compartiendo el mensaje en la pantalla de *Zoom*.

— ¡Wow! —responden todos, al tiempo, tras sus pantallas.

—Llevábamos cinco meses detrás de esto, ¡qué felicidad!—dice Yísus festejando la noticia.

—La verdad es que Diana tenía muchas ganas de trabajar con nosotros, nos lo hizo saber desde el primer momento—responde Jack.

Diana es una latina que vive en Carolina del Norte, Estados Unidos. Tiene treinta y cinco años, está casada y es mamá de una niña de siete años. Trabajó en una multinacional en Colombia y allí conoció cómo se trabaja en *Itaca*. Supo de la obsesión de la empresa por el *continuous delivery* (entrega continua) mediante el cual lograban cambios de todo tipo, incluyendo nuevas características y configuración de *software*, soluciones de incidentes o errores, y experimentos que les llegaran a los usuarios de forma rápida a través de “DevOps”¹, un nombre que para entonces resultaba algo desconocido. Además, vio cómo en *Itaca* se ocupaban de la estabilidad y calidad de las entregas, así como del bienestar de los colaboradores involucrados en la creación de productos digitales.

La reunión de sincronización de equipos continuó en medio de un ambiente de celebración. Más tarde, Jack hizo el primer contacto de *Itaca* con *Best Freight* a través de una llamada. Le manifestó a Diana su felicidad por haberlos elegido para el desarrollo del proyecto. Ella dijo que le había gustado mucho lo que vio de la empresa, que le dio confianza las buenas

¹ **DevOps:** Unión de dos palabras en inglés *Development* (Desarrollo) y *Operations* (Operaciones) de Tecnologías de la Información (TI). Expresa el conjunto de cultura más prácticas más herramientas que permite a los equipos de desarrollo y de operaciones de TI trabajar coordinada y colaborativamente, haciendo más rápido el ciclo de vida del desarrollo de *software* y generando entregas de calidad de manera continua.

recomendaciones que tiene y, además, aseguró que ya tenía listo el equipo y definida una fecha importante de entrega: Junio 1 de 2022. Cuando se despidieron, Jack se prepara para la acción, pone *Sweet Emotion* de *Aerosmith* en sus auriculares y baila mientras se dirige al jardín: calienta el cuerpo como si se estuviera preparando para salir a nadar cinco mil metros. Una vez de vuelta en su escritorio, le escribe a Yísus por [Discord](#)², una aplicación de chat que usan en *Ítaca* para el trabajo remoto.

—¿Qué piensas de lo de *Best Freight*? —pregunta Jack.

—¡Buenísimo! ¿quién lo va a hacer? —responde Yísus.

—Cómo así que quién... ¡pues vos!

—Jum, ¡se me acabó mi año sabático!

—Pues para esto llevas entrenando tres años. Es la oportunidad que has esperado, nuestro tercer cliente en el exterior.

—Jiji, no quiero —dice Yísus— estoy feliz haciendo yoga y ganando plata fácil en *Ítaca*.

—No jodas, ¡en serio! Organiza una reunión cuanto antes con Gabo para que definamos el equipo.

—¡Claro! Como yo soy tu secretaria bilingüe —responde Yísus a modo de chiste y luego se despiden.

—Chao, chao.

—Adiós su “malignidad”.

Yísus tiene cuarenta y cinco años, es venezolano pero dice que nació en un container en el mar. Es ingeniero electricista, dejó de comer carne de animales por doce años y desde hace once es profesor de yoga. Jack lo conoció en una de sus clases y lo convenció de trabajar con él hablándole

² **Discord:** Aplicación de chat, similar a programas como *Skype*, *TeamSpeak* o plataformas de comunicación profesionales como *Slack*. Está dirigido específicamente a los *gamers*, brindándoles formas de reunirse, coordinar el juego y hablar mientras juegan.

sobre “Ikigai”³. Es del tipo de persona que expresa su cariño bautizando con apodos a las personas o sacando de cualquier situación una broma. Si hace cualquiera de esas cosas es porque alguien le cae bien. Yísus entiende de responsabilidad, compromiso, transparencia y justicia, pero no entiende mucho de jerarquías. Jack no lo ve solo como un colaborador sino, también, como un amigo.

³ **Ikigai:** Término que define la filosofía de vida de los japoneses, uno de los pueblos más longevos del mundo. El objetivo del Ikigai es identificar aquello en lo que eres muy bueno, te da placer realizarlo y además sientes que aportas algo al mundo. Esto deriva en una mayor autoestima y ganas de vivir porque sientes que tu presencia en el mundo está justificada.



Celebración y reclutamiento

Jack había enviado panes de queso, té y cervezas a las casas de Gabo y Yisus muy temprano en la mañana. Ahora estaban los tres reunidos por *Discord*, con cerveza en mano y escuchando la canción *Celebration* de *Kool & The Gang*. Gabo levantó la botella para que se viera en pantalla y propuso un brindis antes de empezar la reunión acerca del proyecto *Best Freight*.

Gabo tiene cuarenta y dos años y hace dieciséis fundó *Itaca* como socio de Jack. Empezó como desarrollador de *software* y, poco a poco, fue adquiriendo habilidades que lo convirtieron en un líder técnico. Se ha dedicado a acompañar equipos que trabajan con agilidad, bien sea como *Scrum Master*⁴, *Agile Coach*⁵ o como facilitador. Jack y él son un tándem, son como el *Ying* y el *Yang*. Jack puede dar rienda suelta a su locura porque sabe que Gabo lo detendrá o lo hará avanzar hasta asegurarse de hacer todo lo posible para que funcionen bien las iniciativas o productos. Gabo es un pragmático en esencia, es el cable a tierra en *Itaca*, es un líder cuyo centro es el cuidado de las personas y la productividad.

—Yisus será el *Scrum Master* en esta iniciativa—anuncia Jack luego del brindis.

—¿Me toca en serio?—comenta Yisus risueño—. Yo no estoy listo... ¡yo nací listo!

—¿A quiénes tenemos disponibles para trabajar?—continúa Jack.

⁴ *Scrum Master*: Perfil que facilita la aplicación de *Scrum* y remueve los impedimentos. El *Scrum Master* es un líder servicial que lidera con el ejemplo.

⁵ *Agile Coach*: Profesional experto que apoya a las organizaciones y a los equipos de trabajo en la adopción de la agilidad (*mindset* o forma de pensar) y en la implementación de los marcos de trabajo ágiles.

—A Montaña lo veo con mucha experiencia —dice Gabo—, aunque no se ha probado con clientes.

—Al parecer sabe más de "Angular"⁶ que el mismo "Google" —agrega Yisus para respaldar la opinión de Gabo.

—¡Fantástico! —celebra Jack—. Me da confianza, me suena como posible desarrollador *Frontend Senior* del proyecto. ¿Las chicas de la célula de reclutamiento tienen a alguien más?

—Sí —responde Gabo—, tienen a un grupo de posibles colaboradores en proceso de selección. Se ha dado preferencia a quienes asisten a las actividades públicas que ofrece *Itaca*, como Montaña. Esta tarde tendremos algunas entrevistas con la célula de reclutamiento, evaluaremos hojas de vida y perfiles en "*Github*" y "*Linkedin*". Lo que seguiría es mandar a los que más nos suenen a las pruebas con los psicólogos.

—Listo, hagamos eso con los desarrolladores *mid-level*, no tenemos tiempo de hacerlo con el desarrollador *senior*. Contratemos a Montaña. Doy fe de quien me lo recomendó—apunta Jack.

—Jack no te olvides del debido proceso—dice Gabo.

—No, hagámoslo ya. No hay tiempo— responde Jack a modo de cierre de la conversación.

Las entrevistas empezaron esa misma tarde y estuvieron a cargo de Gabo como mentor del proyecto, de Yisus desde su rol de *Scrum Master* y de Andrea, una colaboradora de *Itaca* facilitadora de Gestión Humana y procesos de selección de personal. Andrea vive en Medellín, es profesora de yoga, amante del mar y de la naturaleza y, además, es una gran conversadora.

⁶ "*Angular*": Marco de desarrollo de software para JavaScript que facilita el desarrollo de aplicaciones web.

Yisus dijo que Jack no podría ser parte de esta célula de la empresa porque terminaría contratando solo a aquellos que tocan la guitarra y que les gusta el rock. A las ocho de la noche el equipo seguía reunido y esperaban a que se conectara Montaña y Félix, un desarrollador *mid-level* que podría ser parte del equipo. Una vez reunidos, Gabo le explicó a Félix sobre el proyecto y les habló sobre el reto de trabajar para una empresa con mentalidad anglosajona, lo cual implica una obsesión con los resultados desde la perspectiva del cliente.

Montaña es un programador que tiene la cabeza rapada y un cuerpo grande y macizo que da cuenta de sus largas horas en el gimnasio. Tiene cuarenta y ocho años y es ingeniero eléctrico de una universidad colombiana. Vivió quince años en Argentina en donde estudió una especialización en algoritmos. Empezó a trabajar en "Angular" desde la versión uno. Ama montar en su moto BMW F 850 GS. Es decidido y dice estar acostumbrado a dominar su entorno, en especial cuando está en su moto o frente a su pantalla programando en "Angular".

Félix vive en Montenegro, un pueblo pequeño de la zona cafetera del Quindío. Estudió en la universidad de Armenia, está casado y tiene un hijo de tres años. Le gusta leer libros de ficción, jugar *Playstation* y salir los fines de semana a pasear en el campo. Tiene experiencia en programación en "Angular", especialmente versiones anteriores.

Al terminar la entrevista y una vez Félix ha salido de la reunión, el equipo se queda conversando para dar sus puntos de vista. Montaña es el primero en decir que siente que Félix no sabe mucho, pero que eso no es un problema para él porque le encanta enseñar. Piensa que contratarlo es una buena oportunidad para la empresa, pues podrían cultivar a un buen

programador para dentro de dos años. Según su experiencia, es lo que alguien se demora en asimilar bien los paradigmas de "Angular".

—¿Dos años? —preguntó Yisus con escepticismo.

—Se me hace extraño —agrega Gabo incrédulo—. En otros lenguajes o frameworks como *Python* o *Java* a los diez meses puedes ser un programador bastante productivo, no creo que en "Angular" sea tan lento el aprendizaje.

—Lo que pasa es que en "Angular" debes dominar los patrones de desarrollo para que después te rinda en los proyectos. Eso es lo que no ha podido entender Yisus en las reuniones y conversaciones previas que hemos tenido alrededor del proyecto—, dice Montaña.

—Volvamos al objetivo de esta reunión —comenta Gabo para calmar la inquietud que les ha generado esta respuesta— ¿Nos gustó Félix?

Todos, al tiempo, asienten con la cabeza.

—Perfecto. Entonces a descansar. Mañana nos espera un largo día de trabajo—dice Gabo antes de despedirse.

Yisus quedó un poco inquieto después de finalizada la reunión, había algo que lo hacía desconfiar de Montaña y no quería esperar hasta el día siguiente para decírselo a Gabo y a Jack. Observó la hora, caminó de un lado a otro de su habitación mientras se tocaba la cabeza y, finalmente, tomó su celular y escribió a ambos: "Algo me huele mal y no soy yo".



El equipo

Había llovido durante toda la noche anterior y aún podían verse en el cielo algunas nubes negras extendiéndose sobre el sur de la ciudad. Al conectarse por *Discord*, Yisus le dijo a Gabo que esperaba que la atmósfera fría y enrarecida del día no le sumara más inquietud al proyecto *Best Freight*. —Me dormí pensando en que Montañó y yo debíamos entrar a terapia de pareja para mejorar nuestra comunicación. Lo sé, soy una “drama queen”—dijo Yisus. Gabo sonrió y dijo que todo saldría bien, que debían concentrarse en la configuración del equipo de trabajo para que el proyecto pudiera empezar a ejecutarse cuanto antes.

Tres colaboradores de *Itaca* se sumaron al proyecto: Fabio, Marcela y Juliana. Fabio es un gran amigo de Yisus, vive en el Eje Cafetero y sueña con irse a vivir a Canadá, él trabajaría en la arquitectura de software y en la configuración de los temas principales de DevOps⁷. Marcela nació en Bogotá, estudió diseño en la Javeriana y le gusta escalar en Suesca; su labor dentro del proyecto consistiría en apoyar el diseño de experiencia (UX) e interfaz de usuario (UI). Juliana, por último, lideraría los temas de calidad, incluyendo pruebas manuales y automatizadas; ella estudió en el ITM de Medellín, vive en Bello y odia que le canten la canción que dice su nombre, la que habla de lo mala que es.

—Muy bien. Voy a invitar a Jack para que sepa en lo que vamos —le dice Yisus a Gabo.

⁷ **Pipeline de Devops:** Conjunto de procesos y herramientas automatizadas que nos permite definir el ciclo de vida completo de un desarrollo de *software*, facilitando la entrega continua. *Devops* puede asumirse como una manera de pensar, unos métodos y unas herramientas que apoyan y facilitan la entrega continua de mejoras e innovaciones en los activos digitales de una organización. Para más info, ver <https://castor.com.co/tag/devops/>

Un par de minutos después, Jack entró en la sala de Discord nombrada “Sabiduría”, saludó y dijo que solo tenía veinte minutos, pues pronto se reuniría con un cliente. Esa mañana no había tenido tiempo ni para entrar al baño. Gabo, con su pragmatismo habitual, le cuenta brevemente a Jack sobre el equipo, dibuja un panorama que lo hace calcular que en una semana se podría empezar a trabajar en el proyecto y que en dos ya estarían listos para programar.

—¿Es imposible que empecemos desde esta semana? —cuestiona Jack.

—Im-po-si-ble—responde Yisus—. Antes de iniciar tenemos que preparar bien al equipo con los aspectos básicos para trabajar en *Scrum*.

—¿Y si hacemos el *Inception*⁸ esta semana y la siguiente ingresamos al resto de la gente? Diana está desesperada por iniciar a trabajar y yo por iniciar a facturar—apunta Jack.

—Mmm...bueno—dice Gabo—. Pero recuerden que estaré de vacaciones tres semanas y no podré apoyar a Yisus en los *Daily*⁹ de *Scrum*, ni hacerle mentoría al equipo de trabajo.

Jack se pasó las manos por la cabeza respirando profundamente y luego dibujó con las manos el rombo de [Ángela Merkel](#). Este consiste en juntar la punta de los pulgares y de los índices con las palmas de las manos hacia adentro. Es un gesto de la excanciller alemana reconocido mundialmente como un símbolo que transmite calma y fuerza.

—Justamente yo también saco vacaciones del veinticinco de diciembre hasta el diez de enero —responde Jack—. Ya tengo todo pago para un viaje con la familia. A mi regreso empiezo a implementar la nueva

⁸ **Inception:** Dinámica o conjunto de dinámicas que se realizan al inicio de un proyecto *Scrum* que nos ayuda a definir el alcance, los riesgos, los interesados y alternativas para llevarlo a cabo.

⁹ **Daily:** Uno de los eventos de *Scrum*. Es una reunión diaria para ayudar a la entrega de valor al bienestar del equipo.

línea de formación y a abrir negocios con otros clientes en Estados Unidos, por lo que podré acompañar muy poco a Yísus a principios de enero, es decir, le tocaría a Yísus trabajar un poco solo. ¿Qué hacemos?

—Empecemos cuanto antes pero bien hecho— comenta Gabo.

—¡Difícil la situación! ¡No la podemos embarrar! —enfatisa Yísus.

—Ustedes dirán—dice Jack—, no nos arriesguemos si no tenemos malla de protección. Es decir, si no tenemos las condiciones necesarias para trabajar bien, prefiero dar la cara en este momento y empezar el quince de enero antes que perder a un cliente.

—Hagamos algo, yo adelanto pero ustedes se comprometen a estar disponibles aunque estén de vacaciones, puede que necesite consultarles algunos temas—responde Yísus como propuesta final. Todos la aceptaron.



El primer *Sprint*¹⁰

Habían transcurrido dos semanas desde el inicio del proyecto. Los procedimientos para empezar a trabajar se habían desarrollado correctamente: la presentación del equipo, la adecuación de las condiciones metodológicas y técnicas y, por último, el *Inception*. Yísus había citado a todo el equipo a una reunión por Zoom a primera hora del día, tenía la esperanza de que su sospecha frente que algo olía mal se tratara solo de una percepción preliminar y esperaba que los objetivos iniciales con *Best Freight* se encontraran cerca de su consecución.

—¡Buen día para todos! —saluda Yísus al entrar a la reunión mientras enciende la cámara de su computador— ¿Cómo andan?

—El cielo se cae, el frío está increíble. En vez de Colombia parecemos en la Antártida—dice Fabio envuelto en una chaqueta térmica y con un gorro de lana.

—¡A los nórdicos no nos da frío!—responde Yísus el comentario de Fabio y todos ríen.

—Recordemos que el propósito de los *Dailies* es que por encima de las preguntas de rutina, tengamos una misma lectura de cómo estamos con respecto al objetivo del *Sprint* y qué podemos hacer para acercarnos más a él. Así que empecemos: Félix, ¿cómo estás con tus historias?—anota Yísus.

—¡Bien! —responde Félix—, estoy apoyando a Montaña en lo que él necesite, como habíamos quedado.

—Montaña, ¿y tú?—dice Yísus.

¹⁰ *Sprint*: Ciclo de trabajo del marco de trabajo *Scrum*, con una duración típica entre dos semanas y un mes, durante el cual el equipo desarrolla un incremento de producto potencialmente entregable.

—¡Muy bien! Como les he estado contando en otros espacios, más allá de hacer unas simples pantallas, estoy organizando el *Framework*¹¹ de trabajo óptimo de "Angular". Con eso los programadores de *Itaca* podrán tomar de allí los objetos necesarios y nos rendirá mucho—dice Montañaño confiado.

—Correcto, ¿podemos ver algún avance del entregable que prometimos al cliente para finales de febrero? En dos meses de trabajo deberíamos poder tener funcionando el Mínimo Producto Viable (MVP), cómo lo acordamos con el cliente. El tiempo aún es suficiente, pero no lo podemos perder—dice Yísus.

—Todo va muy bien y los resultados los verán mucho antes de lo solicitado, vas a ver—son las palabras con las que Montañaño trata de tranquilizarlo.

—Necesitamos tener avances esta semana, entregables que el cliente pueda utilizar. Entregar es parte del mismo corazón de la "Agilidad"¹²—dice Yísus de manera enfática.

—Los tendremos en el momento apropiado, con el framework organizado nos rendirá mucho—responde Montañaño.

—No me deja tranquilo esto. El momento apropiado es ahora—anota Yísus.

—Pues lo debes estar—dice Montañaño intentando tranquilizar los ánimos de todos—. Yo tengo muchos años de experiencia y este es un proyecto realmente pequeño para lo que yo ya he hecho.

—¿Podemos sostenerle al cliente la fecha de la entrega del MVP? No he visto entregables y, en la manera de trabajo de *Itaca*, especialmente desde que adoptamos "Agilidad" y *Devops*, esto es un pilar fundamental de nuestra manera de proceder—dice Yísus con un tono de voz que denota que la paciencia se le está escurriendo entre las manos.

¹¹ **Framework de trabajo:** En el desarrollo de *software* se refiere a un conjunto de herramientas, prácticas y artefactos que se tienen disponibles.

¹² Más info en <https://heartofagile.com>

—Antes del *Deadline* de fines de febrero, pero no me puedes estar presionado todo el tiempo—insiste Montañaño—. Necesito estar tranquilo para organizar el framework.

—Hablamos más tarde—se despide secamente Yísus. Estaba visiblemente preocupado.



¡No hay avances!

Llegó el mes de febrero y con él se dibujó en la atmósfera de trabajo la presión por la primera reunión de avances con el cliente. Durante estos primeros meses se hicieron todos los eventos de *Scrum*, se intentó trabajar con el corazón de la “Agilidad”, hubo fluidez en las comunicaciones, pero no hubo entregables usables.

Con este panorama, Yisus contactó muy temprano a Jack por *Discord* para comentarle que estaba preocupado con la situación en *Best Freight*. Le dijo que Félix no sabía muy bien dónde estaba parado y que Montaña le había enviado recientemente un correo electrónico en el cual le pedía “especificaciones completas del proyecto y fechas de entrega claras” para “avanzar en el trabajo”, lo que parecía un chiste al estar tan avanzado el proyecto y después de tantas reuniones de trabajo en donde se hizo énfasis en los objetivos y tiempos esperados. ¿Cómo así que para “avanzar en el trabajo”? repitió Yisus ante Jack. Además, Montaña aseguraba en el correo que no se sentía cómodo, que sentía que le estaban dando información “por pedacitos” y que no sabía cómo el cliente se iba a enterar de la finalización del proyecto.

—Mostro, es la segunda vez que me manda un correo de este tipo. A Montaña no le valen mis respuestas ni las reuniones diarias con el equipo. ¿Cómo es posible que hoy diga que no cuenta con las especificaciones completas? ¡Casi tres meses después de haber iniciado como desarrollador *senior*! O yo hablo idioma extraterrestre, o él no entiende un carajo de comunicación—le dice Yisus a Jack.

—¡Madre de las focas!—responde Jack sobándose la cara y usando una expresión que Yisus les enseñó a todos los miembros de *Itaca* con el único propósito de que no se escuchara tan fea la grosería más popular del inglés—. Hablemos con él hoy mismo. Cítalo a las tres y media.

—Rock—dice Yisus usando la expresión para sus “sí” más rotundos.

—Otra cosa, su malignidad—continúa Yisus— ¿Tú eres Jack Daniels o Jack Sparrow?

—Hoy es viernes, así que después de las cuatro de la tarde soy los dos—responde Jack entre risas.

Cuando Jack da por finalizada la reunión con Yisus, recibe un mensaje de Félix en el cual le pide un espacio para hablar con él. Con veintiocho años de experiencia como empresario, Jack sabe lo que significa que alguien se salte a su jefe y acuda al gerente. Lo usual es que sea un colaborador que ya no desee estar en la organización o alguien que necesite expresar algo de su grupo de trabajo que le afecta su bienestar o productividad. Así fue. A las dos de la tarde de ese día, Félix le comunicó a Jack su renuncia.

—¿Y puedo saber cuál es el motivo? —pregunta Jack.

—Me ofrecieron un trabajo con un reto que me interesa más —responde Félix.

—Olvidaste decirnos eso hace tres meses, cuando entraste a *Itaca*—, dijo Jack un poco irritado.

—Sí, pero me mantengo en mi posición. Puedo trabajar con ustedes solo tres semanas más—dice Félix.

—No. Trabajas hasta hoy—replica Jack con evidente molestia—. Por favor coordina tu retiro con Andrea de Talento Humano. Gracias.

Unos minutos más tarde, Jack le escribió a Yisus por *Discord* para contarle lo sucedido con el desarrollador mid level. A Yisus no le sorprendió del todo la noticia, sus sospechas frente a que algo andaba mal se iban convirtiendo, poco a poco, en certezas para él. Lo que sí lo desconcertó fue que Jack le dijera a Félix que trabajara solo hasta ese día, que no quisiera esperar las tres semanas que propuso el colaborador para hacer efectiva su renuncia. Este margen de tiempo les habría podido favorecer en la búsqueda de quien sería su reemplazo.

Jack, con el propósito de justificar su decisión, le comentó a Yisus su visión ante el panorama que se dibujaba ahora en el equipo de *Best Freight*. Le dijo que Félix renunció porque no aguantó la presión inicial del *Continuos Delivery*, un aspecto fundamental de la "Agilidad" y de *Devops*, que es donde se quedan cortas muchas empresas al no hacer lo que duele hasta lograr la maestría¹³. Es necesario hacer y enfrentarse a lo doloroso sin llegar al *Burn out*¹⁴ de los equipos y de las personas. La entrega continua es un entrenamiento cotidiano, que es con lo único que se logra maestría y bienestar al final. En general, todos los mejoramientos en la vida requieren de incomodidad al principio. Si no nos incomodamos con los hábitos nuevos, si no nos esforzamos, nunca mejoraremos de verdad.

—¡Y a eso no podemos renunciar en *ftaca*!—dice Yisus siguiendo el hilo de Jack.

—¡Sí!, por eso no le insistí. Podemos aprender nuevas cosas, podemos tener nuevas herramientas, pero si alguien tiene la mentalidad de huir de esa manera es un obstáculo insalvable—concluye Jack.

—Estamos fallando en algo—reflexiona Yisus—o, si no, ¿cómo nos explicamos la renuncia apresurada de Félix? Y, por otro lado, ¿por qué

¹³ Gracias a @jorge abad por esta enseñanza.

¹⁴ *Burnout*: Agotamiento físico y emocional que puede llevar a enfermedad física o depresión.

tomaste la decisión de sacarlo hoy y no esperar las tres semanas que él planteó sin consultármelo antes?

Jack se quedó en silencio un momento largo. Pensaba. Respiraba. Una escena que a Yisus no le resultaba incómoda puesto que eran, además de compañeros de trabajo, practicantes de yoga. Al cabo de unos minutos, Jack retomó la palabra:

—Creo que hice mal al no preguntarte antes y además creo que tenemos que mejorar en la selección y en el *Onboarding*¹⁵ para detectar estas cosas más temprano. Por lo pronto, hay que salir de esta—dice Jack a modo de conclusión.

¹⁵ *Onboarding*: Práctica mediante la cual la compañía incorpora nuevos colaboradores a los equipos.



Algo no está funcionando, es hora de pensar soluciones

Yísus observaba las montañas de la ciudad sentado en el piso del balcón de su apartamento. Bebía uno de esos ricos té fermentados que se hacía para bajar las revoluciones de su mente. Luego, de vuelta en su computador, inició una videollamada con Montaña. Le dijo que estaba allí para resolverle todas las inquietudes que tuviera respecto de cómo se trabaja en *Ítaca*. Montaña le comentó que lo que sucede con él es que no está acostumbrado a trabajar en un proyecto en el cual se improvisa, en el cual no todo está planeado desde un principio y que, además, necesitaba tiempo para entrenar a los programadores en "Angular" puesto que su función en *Ítaca* no era solamente ser desarrollador *senior*, sino hacer que otros desarrolladores también lo pudieran ser en un plazo de uno o dos años.

Yísus, con un tono sereno, le comentó a Montaña que la manera en la que se ejecutan todos los proyectos e iniciativas en *Ítaca*, incluidas las de desarrollo de *software*, es diferente. Afirma que los resultados son continuos e incrementales: el valor se entrega al cliente frecuentemente. Además, destacó lo necesario que es obtener el *feedback* o retroalimentación frecuente para mejorar y adaptar sin pausa. En cuanto al alcance del proyecto, inicialmente se tiene claro solo el Mínimo Producto Viable¹⁶, es decir, lo mínimo que se debe producir y usar con el cliente y cuándo se debe entregar. Así, a medida que se avanza, se va definiendo y haciendo el resto.

¹⁶ **Mínimo Producto Viable (MVP)**: De las siglas en inglés *Minimum Viable Product*. En el desarrollo de *software* es un producto con suficientes características para satisfacer al cliente, y proporcionar retroalimentación temprana para el desarrollo futuro del producto.

—Me parece extraño pero reconozco que soy nuevo en esta manera de trabajar —dice Montaña al escuchar a Yísus.

—Ok, ¿y qué piensas si te cuento que Felix trabajará hasta hoy?—anota Yísus.

—Para mí no es una mala noticia —responde Montaña—, tenía muy poca experiencia y yo, con unas librerías de "Angular" que aplican para este tipo de proyectos, puedo hacer que rinda mucho más mi trabajo mientras contratamos otro programador.

Ante la respuesta segura de Montaña, Yísus sintió que no había nada más que añadir en la conversación. Una vez más, parecía que todas las condiciones de trabajo estaban dadas, además, los roles y eventos de *Scrum* se estaban ejecutando. A modo de cierre, solo atinó a decirle a Montaña que no le resultaba confiable la ausencia de los entregables. Yísus hizo la pregunta, en voz alta, que subyace a todo esto ¿por qué el equipo aún no había visto avances?

Más tarde, Yísus se comunicó con Gabo para que, como mentor del equipo, estuviera al tanto de los últimos acontecimientos y lo apoyara en el diseño de las soluciones que se requerían. El mentor es quien tiene la tarea de ayudar a sus colaboradores para que desarrollen su potencial y adquieran las competencias que les permitan mejorar su productividad y compenetrarse mejor con el equipo. Gabo era de gran importancia en estos momentos en los que se necesitaba optimizar los procesos internos del proyecto *Best Freight* para alcanzar las metas y objetivos esperados.

—La situación es esta—le dice Yísus a Gabo—, el proyecto o, más bien, la iniciativa¹⁷ está avanzando pero no hemos hecho entregas al cliente y,

¹⁷ En *Ítaca*, desde el año 2021, se empezó a estudiar *project to product* (<https://projecttoproduct.org>). Esto ha llevado a pasar de pensar en proyectos a pensar en productos y equipos cada vez que el contexto lo permita.

por lo tanto, el cliente no ha percibido ningún producto nuevo ni de valor, tampoco ha podido dar *feedbacks*. Montaña prometió que hoy podríamos ver por lo menos un avance en el producto, pero no mostró nada en el *Daily* de esta mañana. Yo sigo en mi insistencia de que nos muestre avances reales, pero él se mantiene en la postura de que no avanza a medias y que para hacerlo necesita los patrones de desarrollo. Además, piensa que eso de las reuniones y de estar hablando con tanta gente en los eventos de *Scrum* lo retrasa más. Montaña dice que necesita menos reuniones y más concentración. Aunque el cliente no se ha dado cuenta, creo que esto puede explotar dentro de poco, así que...¡necesito tu ayuda!

—Yo estaré en los principales eventos: Planning, Review, Retro, Daily y, durante el Sprint, acompañaré al equipo para que se normalice la situación y para que mejoren los indicadores de salud de la iniciativa.

—Perfecto —responde.



Momento del estallido

Las palabras de Yísus tomaron el color del vaticinio. Ya era de noche cuando Jack recibió un mensaje por *Whatsapp* de Diana, la cliente. En él, le expresaba su preocupación al no ver fluir el proyecto y consideraba que sin avances la entrega estaría en riesgo. Inmediatamente, Jack le envió un pantallazo del mensaje a Yísus y a Gabo, puso el celular en modo avión y se dispuso para la clase de yoga de una hora que terminó con una meditación de quince minutos.

A pesar del ritual de bienestar dedicado a bajar las tensiones del cuerpo y de la mente, Jack no logró dormir bien esa noche. Cansado del desvelo, y siendo un poco más de las tres de la madrugada, Jack se rehusó a seguir dando vueltas en su cama y se levantó para garabatear algunas ideas en su libreta:

Best Freight es nuestro quinto cliente en dólares, la quinta vinculación que hacemos de un cliente para exportar nuestros servicios, por esto es clave en la evolución de Ítaca.

Si la ejecución del proyecto sigue mal mucho tiempo, no podremos entregar buenos resultados y el cliente nos despedirá.

Debemos mostrar resultados positivos en menos de tres semanas.

Debemos hacer en tres sprint lo que era de cinco.

¿Quién estimó esto? No importa: todos la embarramos.

¿Cuándo y cómo detectamos que se estaba frenando el proyecto?

¿Por qué no intervenimos antes?

¿Cómo hacemos para mostrar resultados antes de que finalice febrero?

¿Contratamos a más gente?

En contra: Mientras seleccionamos más gente pasará el tiempo sin entregas.

¿Qué equipo Swat¹⁸ podemos armar con colaboradores, consultores y ex colaboradores que conozcan nuestro modo de trabajo?

¿Cómo conseguimos una prórroga?

Después de anotar estas ideas, Jack permaneció despierto un par de horas más hasta que sus ojos comenzaron a cerrarse por el cansancio. Yisus también pasó la madrugada pensando desde su cama. Había intentado dormir, pero Montañó, la iniciativa y el mensaje de Diana se proyectaban en su mente como una película que hacía loops con la misma escena:

Montañó no ha mostrado avances pero continúa afirmando que tiene todo bajo control.

¿Le doy el voto de confianza? Pero, ¿más confianza?

Quizás no lo orienté bien.

Dijo que con la renuncia de Félix él podía avanzar más rápido porque no tenía que entrenar a alguien.

Si lo sacamos de la organización afectamos su vida, pero si no lo sacamos afectamos al cliente y a Ítaca por no cumplir.

¿Por qué me dijo que tenía todo bajo control?

Voy a consultar con el resto de los compañeros para ver cómo se han sentido con él. Más allá de no mostrar avances, siento su comportamiento algo arrogante y estoy comenzando a dudar de su capacidad técnica. ¿O seré yo y mis principios extraños? No. Uno nunca debe vanagloriarse de qué tan bueno y senior es y menos sin demostrar avances.

¿Estaré equivocado? ¿Debí consultar esto antes con Gabo y Jack?

¹⁸ **Equipo Swat:** Equipo conformado por expertos con conocimientos y habilidades especiales que les permiten resolver situaciones difíciles o problemas.

Yisus trajo todas estas ideas a su cabeza para luego hacer que se fueran y regresaran solo hasta el día siguiente. Poco antes de las cuatro de la madrugada cerró sus ojos, llevó su mente al momento presente e hizo una práctica de meditación de pranayamas durante quince minutos. Finalmente, logró dormirse. Por su parte, Gabo no tuvo problemas para entregarse plácidamente al descanso durante toda esa noche. En sus sueños, todos los problemas desaparecen.



Comienza la cuenta regresiva

La luz del sol se proyectaba tras la ventana que da al jardín en casa de Jack. Esa mañana se había puesto la camiseta de AC/DC porque la consideraba un amuleto de la buena suerte y tomaba el batido de desayuno mientras escuchaba *Let it be* de The Beatles. Yisus fue el primero en dar señales de vida, envió un mensaje en el cual les preguntaba a él y a Gabo si podían reunirse. Una vez en *Discord*, en la sala nombrada “Templanza”, Yisus abrió el encuentro con seriedad:

—Jack, Gabo, buenos días.

—¡Ay, madre! Si nos llamó por nuestro nombre es porque la situación está muy mal—dijo Jack riendo.

—Pues es verdad que la situación se complica cada vez más—agregó Yisus.

—¿Hablas de *Best Freight*?—preguntó secamente Gabo.

—Sí. La semana entrante hay *Review*¹⁹ y todavía no hemos mostrado resultados—anota Yisus.

—Uy, mal muy mal—expresa Jack desdibujando la sonrisa inicial—. Ahí es cuando veo un problema en la manera en que mucha gente aborda la Agilidad. Estamos haciendo lo mismo. Veo mucho *Scrum*, mucho hablar de *Devops*, mucha reunión, *inceptions*, pero el cliente paga por *Delivery*. ¡El cliente paga por los resultados!

Yisus guarda silencio y espera.

—Gabo, ¿qué piensas? —pregunta Jack.

¹⁹ **Review:** En el marco de trabajo *Scrum*, es la reunión que se realiza al finalizar el *Sprint*, en la cual se revisa el incremento de valor del producto.

—Pienso que hay que hacer la revisión con el cliente y la retrospectiva con Montaña—responde Gabo.

—¿Pero qué hacemos ya?—presiona Jack.

—Déjame pensar y hablamos en una hora—dice Gabo.

—También necesito ordenar mis ideas. Nos vemos en una hora—anota Yisus, realmente serio.

Más avanzada la mañana, y luego de definir entre los tres el plan de emergencia, se reunieron Yisus y Gabo con Montaña. Le recordaron que el *review* con el cliente estaba programado para dentro de una semana y que para lograrlo deberían trabajar todo el fin de semana. Ante la petición, Montaña solo atinó a decir que no estaba de acuerdo porque tenía programadas algunas actividades con su familia. Su tono de voz denotaba incomodidad. Gabo miró hacia abajo en busca de calma, acarició varias veces su barbilla, respiró tres veces y, finalmente, miró de nuevo hacia la cámara de su computador. Estas acciones resultaron una eternidad en el tiempo que transcurre para Montaña.

—La situación es esta—dice Gabo en voz baja pero con énfasis en cada palabra—el cliente está reclamando resultados. Te nombramos como el programador *senior* de este proyecto. Ya han pasado tres meses y hemos tenido mucha paciencia. Necesitamos mostrar resultados la semana entrante sí o sí y, para eso, es urgente que cumplas con lo que has prometido durante todo este tiempo.

Visiblemente afectado, Montaña respondió:

—Así se hará, entonces. ¿Algo más?

—Sí, nos reuniremos contigo esta misma tarde, a las cinco en punto, para que nos muestres los avances. Además, la semana entrante entrará

otro programador *senior* a la célula²⁰ del equipo y harás *Pair Programming*²¹ con él—añade Yísus.

—¿*Pair Programming*? ¿Qué es eso?—replica Montaña.

—¿No sabes qué es?—dice Yísus sorprendido.

—La verdad no—responde Montaña.

—Dos desarrolladores trabajan juntos, uno escribe el código mientras el otro, simultáneamente, observa que este sea óptimo. De esta forma se garantizan mejores resultados. ¿Me explico?—explica Yísus.

—Yo siempre he trabajado solo y así me rinde más—insiste Montaña.

—Entiendo—contesta Gabo dudando de que Montaña encaje realmente con la manera de ser y de trabajar de los colaboradores de *Itaca*. Respira nuevamente y responde con determinación—Significa que programará a la par contigo sobre el mismo tema, cada uno revisará el código del otro y se ayudarán. Es decir: entregarán código, funcionalidades e incrementos de valor juntos.

—No estoy de acuerdo—dice Montaña sin mirar a la cámara.

—No es el momento de que estés de acuerdo con nosotros—responde Gabo con voz suave, pero sus ojos parecían brotar fuego—. Es el momento de que estés de acuerdo en mostrar resultados, que fue para lo que te contratamos. Ya hemos tenido suficiente paciencia.

—¿Algo más?—dice Montaña de manera fría.

—Nada más. Gracias Montaña, seguimos contando contigo para salvar el equipo—concluye Yísus temiendo que Gabo perdiera por completo la compostura.

—Muchas gracias—se despide Montaña y sale de la reunión.

—Gabo, ¿coordinamos más tarde lo de los seguimientos?—apunta Yísus.

²⁰ **Célula:** Equipo de trabajo multidisciplinario, colaborativo enfocado en el cliente. Es una forma de organizar equipos utilizada en *Scrum*.

²¹ ***Pair Programming*:** Método de desarrollo de software donde hay dos personas trabajando sobre el mismo código: una escribe código mientras la otra revisa. Estos roles se cambian de manera periódica, se apoyan, dan ideas y se retroalimentan.

—Sí, Yísus—responde Gabo—ahora necesito calmarme un poco. Montaña es realmente un cabeciduro.

La pausa de almuerzo apaciguó la atmósfera tensa que se había apoderado del mentor y el facilitador del equipo de *Best Freight*. Gabo, después de una ducha de agua fría, le escribió a Yísus para decirle que estaba listo para continuar con el plan de salvamento del proyecto. Unos minutos después estaban los dos reunidos en la sala de *Discord* llamada “Tranquilidad”.

—Eso no salió tan bien, Gabo—comienza diciendo Yísus.

—Se lo merecía—responde Gabo.

—Sí, pero no era el modo correcto—apunta Yísus—. Tu lenguaje gestual estuvo mal. Te mostraste descompensado. Te pasaste varias veces las manos por la cabeza y bajabas la mirada al suelo constantemente. Se te notaba el malestar—dice Yísus.

—Sí, hay buenas razones para mi molestia de la mañana, pero es cierto que esa no es la manera—anota Gabo con un tono de voz sereno.

—Una cosa es tener una razón para descompensarse, otra es que te pase realmente, y otro asunto muy distinto es actuar bajo el yugo de la descompensación. Eso nos lo ha explicado reiteradas veces Celeste Sutil, nuestra consejera en *Itaca*. Ella dice que así nos piquen las manos, debemos mantener la atención para no desviarnos del objetivo de la conversación—concluye Yísus.

—Sí, es cierto—dice Gabo.

—El cliente no nos ha despedido, no tenemos demandas encima. Diana solo nos ha mandado un mensaje mostrando su preocupación. Tenemos un cliente paciente y una empresa consciente. Está en nosotros revertir la situación—añade Yísus.

—Sí, es normal que nos resbalemos. Los proyectos de software son, muchas veces, como **navegar en aguas turbulentas**²², como caminar en terrenos resbaladizos. Lo importante es que nos paremos, caminemos y entreguemos valor, de lo contrario, me sentiría como vendiendo humo—reacciona Gabo.

—Como dijo la reina de Inglaterra, a entregar valor ahora sí—dijo Yisus sonriendo— ¡Hagámosle! Enfoquémonos en motivar a Montaña este fin de semana para que nos muestre los avances y, después de la reunión con Diana, nos sentamos a analizar que más mejoramos del proyecto y ponemos juiciosamente estas historias de mejoramiento dentro de el Backlog del proyecto.

—Perfecto—dice a modo de cierre Gabo—. Es muy importante recordar que el poder se usa con humildad, que no se demuestra con arrogancia. El que pierde la tranquilidad en los momentos duros es posible que pierda el resto. Se trata de que todos ganemos, y de que nadie salga herido por nosotros.

—¡Gracias Yoda! —le dice Yisus a Gabo y ambos se despiden riendo.

²² Recomiendo leer el libro de @jorge abad [Nuevas Aguas, Nuevos Navíos, Nuevos Navegantes: Business Agility con notas sobre Transformación Digital](#)



Un mensaje inesperado

Llegó el fin de semana y con él un *Daily* de todo el equipo a primera hora del sábado. Yisus comenzó diciéndoles que estuvieran listos para hacer sus aportes una vez Montaña hiciera la entrega de los avances: Fabio con las revisiones de software, Marcela con lo correspondiente a la experiencia e interfaz de usuario y Juliana haría lo suyo desde el Centro de Excelencia. Todos estuvieron de acuerdo. Gabo hizo énfasis en la necesidad de trabajar durante esos días de descanso para salvar el proyecto y prometió unos días compensatorios una vez Diana, la representante del cliente, quedara satisfecha con el curso del mismo. Montaña se demoró algunos minutos en prender la cámara una vez hubo comenzado la reunión y permaneció en silencio la mayor parte del tiempo, tan solo asentía con la cabeza cuando su mentor o facilitador lo nombraba.

—Bueno, ahora a lo que vinimos—continúa Yisus—siento mariposas en el estómago por ver esos primeros avances que se multiplicarán por mil durante estos tres días. Hasta estoy que me abro una cerveza. Dale, Montaña, ¿puedes compartirnos la pantalla?

—Ahora no la puedo compartir, pero tengo todo cuadrado, eso es realmente fácil—responde Montaña.

—Montaña, ¡necesitamos resultados!—dicen Yisus y Gabo al unísono.

—¡Los vamos a tener para el lunes!—replica Montaña de manera brusca.

—Quedamos en que los revisábamos este sábado temprano y que mostraríamos avances dos veces al día desde hoy hasta el lunes, así nos asegurábamos de tener todo listo para el encuentro del martes con el cliente—dice Yisus mientras Gabo mira la pantalla muy concentrado.

—En la reunión de la tarde los revisamos, entonces. Yísus, guarda la cervecita para más tarde—añade Gabo para tratar de suavizar la reunión.

—Uy, Gabo. Yo esperaba tener esta tarde para adelantar mi parte. Me preocupa tener ya solo el día de mañana y el lunes para eso. Hoy el día todavía es largo y ya estaba lista para trabajar—dice Marcela un tanto preocupada.

—Marce tiene razón, yo también contaba con las horas de hoy—añade Juliana.

—Yo le había dicho a Yísus que si era necesario no dormía estos tres días, así que por mí no hay problema—comenta Fabio.

—Juli y Marce les pido disculpas porque tienen toda la razón, pero untémonos un poquito de la mega energía de Fabio—dice Yísus con la intención de no perder la esperanza en Montaña.

—En la tarde no puedo, necesito salir con mi hija—replica Montaña.

—Montaña, habíamos quedado en ver avances diariamente y tú lo prometiste, ¿o no?—cuestiona Gabo.

—¡Así es!—responde con desinterés Montaña.

—Estamos entre adultos y lo que tú hagas en el día o en la noche es tu decisión—sigue cuestionando Yísus—, pero necesitamos resultados visibles para el cliente en la reunión de la tarde. Sí o sí.

—No me puedo reunir en la tarde—insiste Montaña—. Necesito tiempo y concentración para avanzar y esa interrupción me afecta mucho.

—En eso no habíamos quedado—responde Yísus—, presionando levemente un lapicero que tiene entre las manos.

—Estoy que termino un buen avance, se verán los resultados. Confíen en mí—agrega Montaña.

—Nos vemos esta tarde a las dos en punto ¡con resultados!—concluye Gabo con determinación para dar por terminada la reunión.

—Bueno, gracias por todo—responde Montaña despidiéndose confiado.

—¿Le avisamos a Jack?—le pregunta Yísus a Gabo una vez salieron todos los del equipo.

—No. Yo cuadré con él para que descansara y ojalá lo esté haciendo—responde Gabo.

—Nos vemos en un rato—dice Yísus antes de salir de la sala virtual.

En la reunión de la tarde, Montaña fue el único que no se conectó. Yísus trató de excusarlo con el resto del equipo diciéndoles que la responsabilidad era suya por haber decidido seguir confiando en su palabra cuando sus acciones lo único que hacían era generarles dudas. Decidieron esperar hasta el domingo atentos de si Montaña enviaba algún material para que todos pudieran trabajar.

A las ocho de la noche del domingo, Yísus y Gabo se reunieron con Montaña y este solo mostró el avance de una ventana de *login* al sistema. Dijo que el resto lo tenía muy organizado y que a la medianoche lo tendría listo para montarlo al servidor. Gabo y Yísus, visiblemente afectados, no dijeron nada. La reunión terminó en menos de cinco minutos. A la medianoche, Yísus recibió un mensaje por *Whatsapp* de Montaña en el cual decía: **“Ya puedes dormir tranquilo, tienes el culpable y soy yo. Mañana te lavarás las manos conmigo”**.



El día que todo cambió

Transcurría el lunes de la semana del deadline: la fecha tope, el fin del plazo inicial, la línea de tiempo que marcaba el encuentro con el cliente para evaluar los resultados parciales del proyecto. Muy temprano en la mañana, Jack salió a caminar por un bosque cercano a su casa. En el morral llevaba un sándwich de pechuga de pollo, agua con gas, unas galletas y un par de chocolatinas. El teléfono estaba en modo avión. Necesitaba recargarse para enfrentar todos los temas delicados de la semana.

A las nueve de la mañana Gabo, Yísus y Montaña se conectaron por *Meet*, la aplicación de videollamadas de *Google*. Montaña les dijo que no tenía avances e intentó explicar algo relacionado con los patrones²³. Gabo admitió que así no iban a poder cumplir con el compromiso de entrega que tenían con el cliente al día siguiente, y que esa entrega no consistía en patrones sino en funcionalidades. —El cliente no paga por arquitectura, no paga por cuadros, ni por post-its en paredes o tableros electrónicos, el cliente paga por entregas de producto de calidad funcionando—, enfatizó Gabo. Mientras este hablaba, Montaña miraba por la ventana de su habitación y jugaba con una manilla roja que tenía en su mano izquierda.

**El cliente no paga por arquitectura, no paga por cuadros,
ni por post-its en paredes o tableros electrónicos, el cliente
paga por entregas de producto de calidad funcionando**

²³ **Patrón de arquitectura de Software:** Describe un problema particular recurrente que surge en contextos específicos de diseño, y presenta un esquema genérico de solución probado. El esquema de solución se especifica describiendo sus componentes constituyentes, sus responsabilidades y relaciones, y las formas en que colaboran.

—Hasta luego—se despide Gabo.

—Espeeeeraaaa, ¿tienes noticias de Jack?—pregunta Yísus antes de colgar—, cuándo no aparece me pasa como con los niños: creo que está haciendo algún daño.

—Todavía no sé nada—dice Gabo con un tono de completa frustración.

A las dos y media de la tarde, Jack se encontraba siguiendo su más reciente rutina: tomar un café espresso de arábigo orgánico con un chorrito de ron Gobernador, un carajillo, como le dicen en Cuba. Miró el *Calendar* y se dió cuenta de que Gabo y Yísus tenían una reunión a las tres de la tarde con un cliente, de modo que les pidió a ambos que entraran de inmediato a la sala “Templanza” de *Discord*. Esta reunión cambiaría para siempre la manera de pensar y hacer las cosas en *Ítaca*.

Al entrar, Gabo y Yísus exclamaron:

—¡Tenemos *daily* a las tres con un cliente!

—Lo sé, pero veinticinco minutos me bastan. ¿Cómo nos fue el finde?—pregunta Jack.

—Muy mal—responde Yísus con seriedad.

—¿Ningún avance para mañana?—pregunta Jack.

—Ninguno —responden Gabo y Yísus al tiempo.

—Señores, eso significa que hay un *código rojo* para *Best Freight*—dice Jack con determinación.

—¿En serio?—replica Gabo—. No creo que sea necesario, tenemos tres *Sprint* aún.

—Danos una semana, así sea trasnochando lo sacamos. Con eso les damos resultados el lunes entrante, no tenemos que esperar al siguiente *Sprint*—plantea Yísus.

—¿Vos sabés “*Angular*”?—pregunta Jack.

Yisus va a responder algo, pero su gato Tito lo interrumpe al brincarle sobre la espalda.

—¡Quítate ese gato de encima!—dice Jack riendo.

—Eso es envidia porque no te estoy sobando a ti—responde Yisus.

—Serio, serio Yisus, no tenemos más que ocho minutos—añade Jack.

—Sí, se un poco de "Angular". He estado estudiando en *Platzi* y *Udemy* en los últimos tres meses—contesta Yisus.

—¿A qué horas tienes tiempo de hacer eso?—cuestiona Jack.

—Últimamente, solo los fines de semana—dice Yisus.

—¿Últimamente es cuando? —interroga Jack.

—Desde que firmamos con **Best Freight**—aclara Yisus.

—¿Y no quedamos en que ibas a descansar un poco más los fines de semana?—apunta Jack.

—Yo descanso estudiando "Angular"—responde Yisus.

—Hay que descansar de verdad, te vas a terminar tostando por más yoga que hagas, pero eso lo resolvemos después—dice Jack.

—Bueno, bueno, ¡lleguemos al tema al que vinimos!—interrumpe Gabo.

—¡Código rojo! ¡Me mantengo! Estoy atornillado. No cambio. Gabo, ¡no hay discusiones!—concluye Jack.

—Disiento pero lo acepto—responde Gabo sabiendo a qué se refiere Jack.

—Tú mandas—añade Yisus con un tono de voz que daba cuenta de su preocupación.

—Bueno, terminen sus reuniones y nos vemos a las cuatro. ¡Trabajé el fin de semana y tengo sorpresas!—dice Jack a modo de despedida.

—¡Lo sabía! No te puedes quedar quieto—, dice Gabo entre preocupado y contento.



Código rojo

Fue en una asamblea anual de accionistas de *Ítaca*, un par de años atrás, cuando Jack habló por primera vez de los "códigos de urgencia". En ese momento habían ahorrado una suma importante de dinero durante cinco años. La creación de estos códigos estuvo inspirada en los procedimientos que seguía el área de Urgencias de los hospitales a los que llegaban los soldados heridos durante la época más cruenta del conflicto armado colombiano. Estos, a su vez, habían tomado la experiencia de los soldados norteamericanos durante la guerra en Irak.

Uno de los códigos procedimentales que usaban era el *código trauma*, el cual se activaba solo cuando llegaban al hospital muchos heridos graves de una misma zona de combate. Este código de máxima prioridad permitía el desembolso de recursos monetarios extraordinarios y orientaba a todo el personal del hospital hacia un mismo fin prioritario: salvar vidas. El protocolo de las jerarquías quedaba suspendido mientras este código rojo estuviera activo.

La exposición que Jack había hecho en aquella asamblea resaltaba la generación de valor que se buscaba permanentemente con "Agilidad" y *DevOps* y, también, respaldaba la necesidad que tenía *Ítaca* de tomar medidas extraordinarias cuando los proyectos o iniciativas tuvieran un riesgo inminente de no poder cumplir con lo prometido a un cliente. —Si cumplimos un mes sin entregar resultados al cliente—dijo Jack en dicha ocasión—, debemos poder acudir a un fondo de emergencia equivalente, como máximo a la nómina de dos meses para subsanar el tema. A esto quiero llamarlo Código Rojo.

Si bien esta determinación podría afectar el desempeño financiero del trimestre, Jack aseguró que esto contribuiría al propósito de *Itaca*: “Mejoramos compañías y vidas aplicando formas de pensar, métodos y soluciones digitales, contribuyendo a un mundo más sostenible”. Además, añadió que en el mediano y largo plazo estos códigos apoyarían el crecimiento y la rentabilidad de la compañía.

—Algo más—dijo esa vez dirigiéndose a la asamblea antes de despedirse—, les pido ese poder de recurrir al *código rojo* cuando el riesgo sea inminente, aunque el resto no esté de acuerdo, bien sean *shareholders* (accionistas) o colaboradores de la compañía.

—¿Y las consecuencias? —preguntaron algunos de los presentes en la asamblea.

—Las asumo—enfaticó Jack con seguridad—. Prefiero rendir cuentas de mi decisión a incurrir en un *desperdicio*²⁴ de tiempo o asumir ese riesgo de no cumplirle a un cliente por no tomar decisiones drásticas, pero oportunas.

Esta decisión, el poder aplicar el Código Rojo, nos permitirá validar nuestra decisión en condiciones extremas al ser unos generadores de valor, no unos extractores de valor; al declarar que es más importante acercarse al propósito de la compañía que extraer dinero de la misma para nuestro bienestar individual²⁵.

En esa ocasión la moción de Jack fue aprobada por unanimidad.

²⁴ **Desperdicios de Lean:** Todo lo que no agrega valor al producto o que no es imprescindible para fabricarlo. Hay ocho tipos de desperdicios en *Lean*: 1. Sobreproducción 2. Transporte 3. Tiempo de espera 4. Exceso de procesos 5. Inventario 6. Movimientos, 7. Defectos en el producto 8. Personal subutilizado. Si quieres saber más visita: <https://castor.com.co/con-que-frecuencia-deberiamos-liberar-los-entregables-en-scrum/>

²⁵ Inspirado en el libro “El Juego infinito” de Simon Sinek.



Llegan los mercenarios

A las cuatro de la tarde, Jack les contó a Yísus y a Gabo que durante el fin de semana había contactado a dos personas que podrían entrar al proyecto *Best Freight*. El primero era Daniel, un programador de “*Angular*” con el que habían trabajado hacía un año. El segundo era Mauricio, una especie de “mercenario digital” que estaba dispuesto a trabajar todos los días de seis de la tarde hasta la hora que fuera necesaria durante mínimo un mes, incluyendo sábados y domingos. Ambos habían dado excelentes resultados siempre que habían trabajado en *Itaca*, y seguían siendo muy cercanos a la empresa.

—Además quiero que consigamos otro programador de “*Angular*” con dos años de experiencia—agrega Jack—. Tenemos un veinte por ciento de presupuesto por encima de lo normal. Esto va a permitir que Daniel, Mauricio y “el nuevo” conformen junto a Yísus y Gabo un equipo *Swat*. ¡Vamos a sacar esto adelante!

—Mostro, ¿y cuánto te va a costar ese empujoncito?—pregunta Yísus.

—¿A mí? No. A la empresa—aclara Jack—, y con toda seguridad nos costará menos que no cumplirle a un cliente, no dormir durante un mes, reventar a nuestra gente o todas las anteriores. Además, para eso está el fondo de *Código rojo*.

—Yo soy el *Scrum master*—dijo Yísus. De alguna manera tengo que pagarle a la compañía.

—Los tres debemos pagarle a la compañía por haber tenido tantos *desperdicios* y por haber detenido el flujo de valor—responde Jack.

—Bueno, ¿y cómo?—cuestiona Yísus.

—Aplicando el mantra de *Itaca* para estas situaciones donde cometemos errores graves: Aceptando con humildad que la cagamos,

trabajando lo necesario para normalizar el flujo de entrega de valor con calidad y el bienestar del equipo y mejorando en todos los aspectos necesarios para que no pase de nuevo. Desafortunadamente en los próximos días nos tocará trabajar en el día y hora que sea para volver a estar bien—responde Jack.

—¡Cuenta con eso!—dice Yísus.

—Además, debemos hacer que la empresa, que se comporta como un sistema adaptativo complejo, aprenda también—añade Jack—. Gabo te dejo libre para negociar los temas de dinero con Mauricio y Daniel. Mauricio empieza mañana martes, Daniel el viernes. Trabajarán incluyendo las noches y los fines de semana.

Las empresas se comportan como un sistema adaptativo complejo

—¿Y el contrato?—pregunta Gabo.

—¡Estamos en *Código rojo*!—dice Jack—. Firma un contrato de prestación de servicios mañana, dales anticipo y a fin de mes vemos a quiénes contratamos como colaboradores.

—Mostro, ¿y yo qué?—pregunta Yísus.

—Toma a la gente de la célula de Mercadeo. Debemos suspender todas las piezas de *Inbound Marketing*²⁶. Empieza mañana mismo con

²⁶ **Inbound Marketing:** Técnica de mercadeo que busca captar clientes ofreciendo información de interés mediante la creación de contenido, utilizando diferentes medios tales como *blogs*, redes sociales, etc.

ellos y con Fabio, Marcela y Juliana la experiencia de usuario (UX) y la Interfaz de usuario (UI) de la aplicación de *Best Freight*.

—¿Construir? Recuerda que no hay nada aún —dice Gabo.

—Mmm, sí, construir. Necesito que negociemos con el cliente la posibilidad de entregar algo más pequeño de lo pactado en el Mínimo Producto Viable que le genere valor. Algo así como el “Minimísimo Producto Viable”—anota Jack—; con eso creo que calmamos un poco los ánimos de todos.

—Por ahora preparémonos, mañana debemos afrontar la situación con calma y poner sobre la mesa todo lo que sea necesario para avanzar y entregar un producto que funcione para el cliente. Debemos decirle a Diana que debe esperar una semana más para ver los avances del proyecto—añade Yísus.

—De acuerdo, pero tengamos en cuenta en lo que mostraremos, que el cliente paga por las entregas de producto usable y con calidad—, enfatiza Jack.

—Bueno, adiós, sus monstruosidades—se despide Yísus y dan por terminada la reunión.



Review

A primera hora de aquel martes que se proyectaba como una sombra para todo el equipo de *Best Freight*, Jack le escribió a Diana por *Whatsapp* pidiéndole que se reunieran los dos un poco antes del encuentro grupal. Una vez conectados, Jack le comentó acerca de los problemas que estaban teniendo con el equipo, le dijo que aunque habían estado trabajando mucho no contaban con resultados visibles, que debían acoplarse mejor para la consecución de este propósito. Diana, como respuesta, manifestó su preocupación, dijo que recordara que el producto lo necesitaban para mejorar el *Customer Journey Map*²⁷ del servicio principal de la empresa: uno de sus principales objetivos en el corto plazo.

—Jack aún tenemos tiempo, pero estoy preocupada—dijo Diana.

—No basta con decirte que estamos comprometidos, solo sirven los resultados—respondió Jack de manera decidida.

—¡Así es! De hecho debo decirte que estoy considerando otras opciones de compañías para alcanzar los resultados que necesita *Best Freight*—añade Diana.

—Entiendo. Hagamos algo—propone Jack—, a partir de mañana incorporaré a dos personas nuevas al equipo y la semana entrante a una tercera. Gabo y Yísus están dedicados al proyecto, y yo estoy pendiente las veinticuatro horas. Todo esto para asegurarnos de empezar a dar resultados la próxima semana. El equipo debe tener al menos dos micro entregables cada semana. Te propongo que asistamos los dos a reuniones de seguimiento semanal. ¿Te parece?

²⁷ **Customer Journey Map (Mapa de viaje del cliente):** Herramienta usada por las organizaciones para entender las necesidades de los clientes, permite modelar la experiencia del cliente en cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa. Sirve para identificar brechas, problemas potenciales y oportunidades de mejora. Para saber más visita: <https://castor.com.co/touchpoints-clave-diseno-ux/>

—Me parece, Jack. Por ahora mi puesto está en tus manos—dice Diana—. Entenderás que no me puedo quedar quieta, así que en quince días tomaré una decisión: la que más le convenga a mi empresa y, por supuesto, a mí.

—Comprendo—concluye Jack.

Una vez dan por finalizada la llamada, Diana y Jack entraron a la reunión con el equipo. Tal como se esperaba, la no-entrega de avances era visible. Yísus solo atinó a decir que todo era su culpa, pero que lo iban a resolver pronto. Montaña no habló y tampoco dio muestras de querer expresarse, mantuvo la cabeza agachada durante toda la reunión. El equipo repasó los hechos del proyecto para ver qué pasó y cómo se podía recuperar el flujo de trabajo, la entrega de valor, la confianza del cliente y el bienestar de los colaboradores.

Este proceso de retrospectiva se complicó desde el inicio. Los primeros quince minutos fueron protagonizados por Montaña en una escena en la que, visiblemente afectado, se justificó aduciendo no haber recibido en ningún momento la visión general del proyecto. Resaltó su frustración ante las prohibiciones de Yísus sobre hacer ciertas cosas que él consideraba necesarias y, además, dijo que a este último solo le importaba el cliente y no el equipo.

—Voy a detenerte ahí, Montaña—lo interrumpe Yísus—. Lo que has estado diciendo no es del todo cierto. Creo que lo mejor es que terminemos la reunión y más tarde dialoguemos.

Tal vez hubiera sido mejor que Yísus hablara en ese preciso instante, frente a Diana, sobre cómo se podría solucionar todo para salvar el proyecto, pero después de escuchar a Montaña sintió que lo dicho por él

hasta el momento dejaba en completa evidencia su arrogancia. Esta fue la última puntada para que Yísus se convenciera de que el primer paso para superar este embrollo era gestionar la salida de Montaño. Pensó que contraatacar la argumentación de este solo empeoraría el ánimo y la productividad del equipo. Diana dijo que le parecía bien dialogar luego, que quedaba atenta a la citación de la nueva reunión, pero que esperaba que fuera, a más tardar, el día siguiente. Yísus se despidió de todos agradeciendo la comprensión y les pidió a Jack y a Gabo que entraran de inmediato a la sala “Tranquilidad” en *Discord*.

—Si queremos salvar esto, Montaño debe salir del equipo—dice Yísus de manera enfática.

—Estoy de acuerdo—opina Jack—¿Gabo tú qué piensas?

—¡Se vá!—responde secamente Gabo—tiene una pésima actitud.

—Además, no dio los resultados esperados. Le dimos muchas oportunidades—añade Yísus.

—Los dos tienen razón, pero esto debe aplicarse a toda la empresa—continúa Jack con un tono de voz calmado—. Cuando nos equivocamos en *Itaca* solo admitimos tres posibles respuestas, al margen de cómo las expresemos. El primero es “Sí, la cagamos”, el segundo “¿Qué hacemos para recuperar el flujo de valor para el cliente, la calidad y el bienestar del equipo?” y, el tercero, es “¿Qué hacemos para que no nos vuelva a pasar algo así?”. De esto hablamos en la reunión de la tarde.

En este punto de la conversación, Jack cortó su intervención con la pregunta incómoda sobre quién sería el responsable de notificarle la decisión de despido a Montaño. Yísus dijo que él lo haría. Luego, Jack les contó que en un rato se reuniría con Celeste Sutil²⁸, su mentora, quien siempre era una buena fuente de luz y sabiduría en esos momentos de

²⁸ Ver la página de agradecimientos (pág. 6) para conocer qué inspiró la creación de este personaje.

dificultades. Yísus y Gabo sonrieron con tranquilidad y se despidieron de inmediato, intuyendo lo que ocurría al aparecer Celeste.



SOS. Mentor por favor

El *cultivé* es una palabra francesa que significa “cultivado” y con frecuencia es usada para referirse a aquellas personas que llamamos “intelectuales”: grandes conocedores de cultura general, historia y política. Estas personas fundamentan sus acciones y expresan sus opiniones basándose en lo que han vivido y han aprendido. De este modo, un *cultivé* no es necesariamente quien sabe mucho acerca de un tema específico, sino que es una persona con habilidades humanísticas y con un espíritu que da más realce al conocimiento que a la consecución de fines materialistas o económicos.

Se puede desarrollar un *cultivé* al nacer en una familia que considere prioritario el cultivo de sí mismo desde niño (no necesariamente en un entorno económicamente privilegiado) y, también, desde un proceso personal que busque hacer del humanismo, las artes y el autoconocimiento el centro para ser y actuar en el mundo.

Celeste Sutil es un gran ejemplo de *cultivé* para Jack. Es una mujer que ronda los cuarenta años; madre de Luna, una niña de 5 años; compañera de aventuras de su esposo Marcos; gran lectora, especialmente de obras que planteen cuestiones existenciales sobre el ser, la libertad y la ética. Es ponderada y, en un mundo en el cual no todos reciben su recompensa, ella es afortunada al contar con una bonita familia y con un trabajo como mentora en una multinacional desde el que puede asegurar bienestar económico para ella y para los que la rodean. Celeste ama su trabajo y disfruta de los beneficios materiales que le ofrece, pero está convencida de que la mayor riqueza que puede poseerse no se gesta en el mundo que responde a los ideales del dinero: el mundo de las apariencias

o la caverna, como diría Platón sino que, más bien, cree que es rico quien vive atento al cultivo de sí mismo y quien está al servicio de alcanzar la sensibilidad que otorga el conocimiento de lo humano.

Jack escuchaba la canción *Close to you* de *The Carpenters* mientras esperaba a Celeste Sutil en la sala “Sabiduría” de *Discord*.

—Hola querido Jack—dice Celeste al conectarse a la reunión.

—Hola amiga, ¿cómo andas?—responde Jack.

—Muy bien, con calor—anota Celeste.

—¿Calor? El día estuvo muy frío—continúa Jack.

—Es que acabé de terminar mi clase de danza. Es mi escape mental, lo hago tres veces por semana—apunta Celeste.

—¡Qué bien!—dice Jack antes de cambiar de tema—¿ahora si vas a venir a trabajar conmigo? Recuerda mi oferta: no tienes restricciones de horario y puedes elegir el lugar en donde quieres trabajar cada día, sin reportarlo. Además, puedes elegir los equipos en los que quieres participar o los clientes con los que quieres estar.

—Tengo algo por terminar aquí, una misión que cumplir, pero ¡Ay querido!, cuéntame...¿qué aventura estás viviendo?—responde Celeste con una sonrisa.

Jack le contó la situación actual con *Best Freight* y habló sobre cómo la participación de Montaña les ha impedido hacer entregas continuas a su cliente.

—Entiendo—responde Celeste luego de conversar, escuchar y profundizar en el entendimiento de la situación—. Lo que me dices es que por culpa de Montaña no han podido entregar continuamente a *Best*

Freight, que a partir de hoy él ya no estará con ustedes y que contrataste a un nuevo equipo.

—Sí, así es—dice Jack.

—Entonces, si me dices que ya removiste el problema que tenías y ya tienes gente nueva, ¿por qué estamos hablando?—continúa Celeste.

—Porque uno de los principios que tenemos en la empresa es que somos amables equipos de alto rendimiento, eso es con lo que trabajamos, pero no me cuadra el hecho de que este proyecto en particular se vea interrumpido por una persona—responde Jack tratando de ser lo más claro posible ante los confusos sentimientos que lo embargan.

—Está bien—apunta Celeste—. Quizás te estás refiriendo a que sientes una tensión entre creer que el culpable de la situación es una persona, y el creer en el principio de trabajar en los sistemas de la organización por encima de la emoción de la rabia o de la acción de culpar a alguien, ¿es así?

—Sí, exactamente—dice Jack abriendo los ojos por la alegría que le causa escuchar la síntesis precisa de su situación.

—Bien, entiendo. Entonces, comencemos por el principio: ¿tienes claro el propósito de la organización?—continúa Celeste.

—Claro Celes, incluso hicimos un capítulo de nuestro [podcast](#) sobre el propósito de la empresa. Para ello estuve estudiando el libro [Start with why](#)—responde Jack no muy seguro de estar dando la respuesta que desea escuchar Celeste Sutil.

—Lo primero que vas a hacer es investigar el concepto de *Sandbox* del libro [Aquí no hay reglas](#), de Netflix. Puedes comprar el libro físico, en audio libro o buscar presentaciones en internet. Tengo entendido que Reed Hastings liberó en la web la presentación que elaboró para sus propios colaboradores en Netflix. ¿Conversamos de esto en nuestro próximo encuentro y así pasamos a otro tema?—añade Celeste.

—¿Me puedes contar algo del *Sandbox*?—dice Jack.

—Mira, el concepto es tomado de los areneros (*Sandbox*) que suelen verse en las guarderías infantiles. Estos areneros están diseñados para que los niños puedan jugar en ellos sin lastimarse, o lastimar a los demás. La idea es que los líderes deben diseñar entornos en los cuales los colaboradores²⁹ puedan trabajar y experimentar sin causar daños graves—explica Celeste mientras Jack toma nota de lo dicho—¿Tienes claro qué es lo que no puedes permitir que suceda en esta ocasión?

—Sí, que no entreguemos resultados—responde Jack mientras se toca la cabeza.

—Tengo entendido que la fecha final no ha llegado, entonces, ¿por qué estás preocupado por los resultados?—añade Celeste.

—Porque no hemos hecho entregas hasta ahora—responde Jack.

—Dime, si tan solo hubieras hecho una entrega hasta ahora ¿estarías tranquilo?—pregunta Celeste.

—Creo que no—dice Jack.

—¿Puedes ser más específico? ¿De qué manera podrían estar tranquilos tu cliente y tu equipo?—continúa Celeste.

—Haciendo entregas continuas y estables, de acuerdo a las necesidades cambiantes del cliente—añade Jack.

—¡Bingo! ¿Recuerdas los *desperdicios* de Lean? ¿Crees que hay alguna relación entre el trabajo por silos³⁰ y los desperdicios?—dice Celeste sonriendo al ver que Jack había llegado al punto al que quería llevarlo.

—Sí, cuándo hay silos de trabajo es más probable que haya desperdicios, especialmente de espera, de inventario y de talento—apunta Jack.

²⁹ En Ítaca a los empleados y contratistas se les llama Colaboradores.

³⁰ **Trabajo por silos:** Se refiere a trabajar de manera aislada sin interacción o con poca interacción con otras áreas de la misma organización.

Cuándo hay silos de trabajo es más probable que haya desperdicios

—Exacto—confirma Celeste. ¿Te parece si en nuestro próximo encuentro me hablas de cómo debe estar mínimamente conformado un equipo de desarrollo de *software* para no trabajar por silos, y mostrarme algún gráfico sencillo?

—Correcto, sí puedo—responde Jack y se despiden sonrientes.

Jack, al terminar la conversación con Celeste Sutil, sintió que tenía claro lo que debía hacer en los próximos días. Comprendió que el proyecto *Best Freight* estaba en riesgo no por Montañó, sino porque no se había configurado bien el sistema para blindar al equipo de un desastre en caso de que entrara alguien como él al proyecto. Jack, al fin, sonrió y pensó en lo bien que le hacía hablar con Celeste, era como un bálsamo espiritual, como hidratar con crema una piel reseca por el sol, o como tomar Jagermeister después de un asado con amigos.

Es necesario centrarse en la configuración de la empresa como un sistema, más que en los errores y defectos de las personas.



¡No todo está perdido!

Unas horas después de la conversación con Celeste se reunieron Jack, Gabo y Yísus para cerrar el día y conversar sobre el plan de rescate del proyecto *Best Freight*. Jack les comentó que la primera tarea que tenían era decidir la configuración mínima de un equipo de trabajo de *Itaca* y, para ello, les compartió un link de un tablero de Miro³¹ en el cual plasmarían los roles mínimos para un equipo exitoso: El *Set up for success*. Yísus propuso que se dieran treinta minutos para que cada uno añadiera lo que consideraba valioso y puso a sonar una lista de reproducción de *Spotify*.



Playlist

Pasados diez minutos, Gabo interrumpió la sesión con una cuestión que no habían considerado antes:

—Compañeros, yo creo que empezamos por donde no era. ¿No será que antes de preguntarnos por los roles mínimos para un equipo exitoso en *Itaca*, debemos hacernos otros cuestionamientos?—dice Gabo.

—¿Como así Gabo?—pregunta Jack impaciente mientras Yísus sigue absorto en sus pensamientos.

—Sí, es que primero necesitamos responder: ¿Qué es lo que queremos lograr? ¿Cuáles son los objetivos?—añade Gabo.

—Tienes razón, empecemos por ahí—responde Jack mientras juega con un Cubo de Rubik que tenía casualmente en su escritorio.

³¹ **Miro:** Plataforma colaborativa para crear tableros o pizarras online.

—¡Madre Mía!, ¿qué es lo que queremos lograr en este proyecto o iniciativa? o ¿de manera general en todos los proyectos o iniciativas? —pregunta Yísus.

—En todos— responde Jack tajante e impaciente por pasar a la acción— ¡Adelante!

Pasados cuarenta minutos, Yísus les dijo que soltaran mouses y teclados en tres, dos, uno... ¡Ya! y que empezara Gabo a hablar sobre sus hallazgos. Gabo, antes de tomar la palabra, compartió en la pantalla la siguiente imagen de su tablero:



—Miren, a nosotros nos pagan por entregar valor, pero no una vez, sino por ir construyendo y entregando valor de manera continua—explica Gabo.

—¿Y qué es valor? —pregunta Yísus.

—Aquello que contribuye a la consecución de los objetivos que tiene el cliente, tanto los explícitos como los implícitos—añade Gabo.

Valor es aquello que contribuye a los objetivos del cliente

—Valor, también, es aquello por lo que la gente está dispuesta a pagar —continúa Jack aún con el Cubo de Rubik en sus manos.

—¿En dinero?—cuestiona Gabo.

—No necesariamente. En cualquier forma de pago de algo que sea valioso para el que lo entrega o para el que lo recibe. Puede ser dinero, productos, servicios, tiempo o la atención del usuario—responde Jack y Yísus y Gabo asintieron con la cabeza en un gesto de aprobación.

. -----

Valor es aquello por lo que las personas están dispuestas a pagar

—Es importante tener en cuenta que ese valor debe entregarse de manera continua—profundiza Gabo.

—Define “continúa” —le pide Jack a Gabo.

—Me refiero a que el usuario pueda experimentar de manera frecuente cosas nuevas en el producto o servicio. Es decir, continuo hace referencia a un flujo de valor incremental—responde Gabo.

—Y ¿qué es frecuente?—añade Jack.

—Eso depende de la madurez en entrega que tenga cada organización. Se puede empezar con entregas cada mes, como mínimo, pero se puede llevar a una frecuencia de entregas por semanas o, incluso, a entregables con pocas horas entre sí. ¿Se han dado cuenta de que *Spotify* nos da funcionalidades nuevas casi cada ocho días?—explica Gabo.

—Sí— responden al tiempo Jack y Yísus.

—Eso son entregas continuas. Observen que es uno de los pilares fundamentales de la innovación—anota Gabo.

—Gabo, dijiste “que el usuario pueda experimentar de manera frecuente cosas nuevas” ¿Cosas? ¿Qué son cosas?—pregunta Yísus.

—Cosas como funcionalidades, prestaciones, estética o cualquier aspecto que el cliente pueda ver y que le de valor a sus productos o servicios —responde Gabo.

—Y, ¿por qué debe ser continua esa entrega?— cuestiona Yísus.

—Porque si no es continua no podemos adaptarnos a las condiciones inciertas y cambiantes de nuestro entorno, no podemos tener retroalimentación (*feedback*) del usuario y no podemos determinar si al usuario le genera valor o no —aclara Gabo—. Es decir, si no entregamos de forma continua podemos estar haciendo un maravilloso producto que al final nadie va a usar y que, en términos de *Lean*, terminaría generando únicamente “desperdicios”.

—Pero...momento, momento—dice Jack agachando la cabeza y levantando las manos en señal de pausa— esto es más profundo de lo que creemos. Saberlo implica que si no podemos hacer entregas continuas sería mejor no hacer proyectos.

—Sí, pero en Colombia, o mejor dicho, en Latinoamérica es muy poco frecuente que te permitan hacer entregas continuas en un proyecto —agrega Gabo.

—Ahí es cuando nos toca ser agentes de cambio para ayudar a que las organizaciones lo logren, buscando clientes que nos permitan hacerlo —contra argumenta Jack.

—Pero... a ver... ¿Cómo logramos, desde un punto de vista técnico, hacer las entregas continuas?— pregunta Yísus.

—Si lo quieres hacer de manera eficiente puedes usar DevOps —explica Gabo—. Uno de los pilares de DevOps es hacer entregas continuas, por ejemplo, el *Pipeline Delivery*³² es como un tobogán para las entregas de valor donde se busca maximizar el flujo de estas y, si nos remitimos de nuevo a *Lean*, se pueden disminuir los ocho tipos de

³² *Pipeline Delivery*: Flujo de entregas continuas de software que se logra gracias a procesos y herramientas automatizadas.

“desperdicio” haciendo acciones de automatización, simplificación o eliminación.

—¿Es decir que si no usas Devops, no puedes hacer entregas continuas?— pregunta Yísus.

—Sí lo puedes hacer con mucho más esfuerzo, con menos eficacia y con muchas más posibilidades de cometer errores— responde Gabo.

—Estoy de acuerdo con lo que dices, Gabo—dice Jack—. Como ya es tarde les propongo que descansemos, hilemos conceptos individualmente y en la próxima reunión revisamos cómo avanza el tablero.

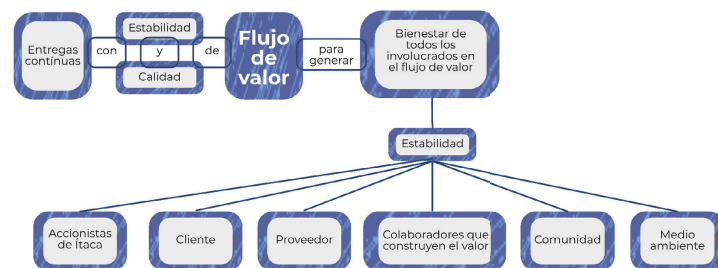
Todos están de acuerdo con la indicación de Jack, salen del tablero y se dejan envolver por la atmósfera nocturna que se ha apoderado de sus hogares.



Recomponer el equipo

En *Itaca* empezaba una nueva semana y los ánimos respecto al proyecto *Best Freight* adquirían un nuevo color: el equipo empezaba a recomponerse. Jack y Yisus se habían juntado el fin de semana a hacer música y, con un par de roncs encima, lograron que sus voces y guitarras no sonaran tan desafinadas. Entre risas se dijeron que pronto serían los rockstars desarrolladores de software más roncacos de la ciudad. La canción que mejor le sonó a Jack fue “Demolición” de “Los Saicos” y, a Yisus, “Cerveza” de la banda “2 minutos”. Gabo, más consciente de sus problemas melódicos, se dedicó a jugar *PlayStation* durante sus días de descanso. Con la mente y el espíritu más sereno, los tres estaban listos para continuar con la tarea que les había puesto Celeste Sutil de identificar los roles mínimos para un equipo exitoso y los objetivos que querían lograr como empresa respecto a las entregas continuas y el flujo de valor.

Una vez juntos, en la sala virtual de *Discord*, Yisus compartió el tablero de “Miro” en el cual estaban trabajando:



—Entonces, moviéndonos hacia la acción—comenta Jack—¿qué hacemos?

—Primero—comienza a explicar Yisus—, si estamos trabajando con *Scrum* necesitamos tres roles básicos: *Product Owner*, *Scrum Master* y desarrolladores.

—El *Product Owner*—puntualiza Gabo—puede que sea directamente del cliente, no de *Itaca*.

—Es correcto—responde Yisus.

—Además —agrega Gabo—, necesitamos un arquitecto.

—¿Cómo así? —pregunta Jack sorprendido.

—Tú puedes hacer una casa sin un arquitecto y sin un ingeniero de estructuras, pero... sí sobre esta casa construyes otro piso y otro y otro, ¿qué pasa?—continúa Gabo.

—Lo que pasó en Haití hace unos años—responde Jack—: todo se viene abajo en el momento menos pensado.

—Exacto—apunta Gabo—y, ¿qué hace un arquitecto de software? ¿por qué es importante?

—Dimensiona con el equipo lo que se requiere para plantear de forma idónea cómo construir, considerando factores no funcionales como lo son el rendimiento, la estabilidad, la escalabilidad, entre otras cosas —responde Yisus.

—Está bien, apuntemos al arquitecto en la lista—dice Jack finalmente—, pero ¿por cuánto tiempo?

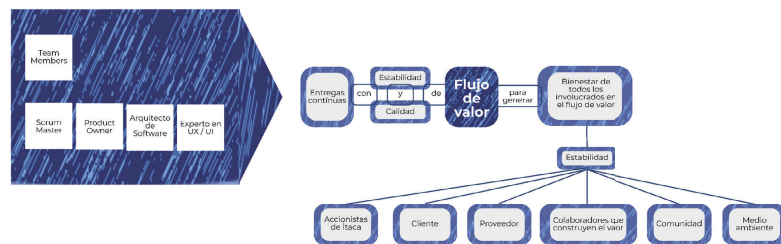
—Eso depende de la complejidad y del tamaño del producto—indica Yisus.

—Vale, vale—dice Jack.

—Yo puse que debemos tener por lo menos un diseñador de experiencias y de interfaces un treinta por ciento del tiempo—añade Gabo.

—¿Te refieres a diseñador de UX³³ y UI³⁴?—pregunta Jack.
 —Así es —confirma Gabo.
 —Estoy de acuerdo —dice Yisus.
 —Está bien, quedo tranquilo —concluye Jack.

A los treinta minutos de hablar y refinar las ideas, el tablero de “Miro” pudo verse así en la pantalla:



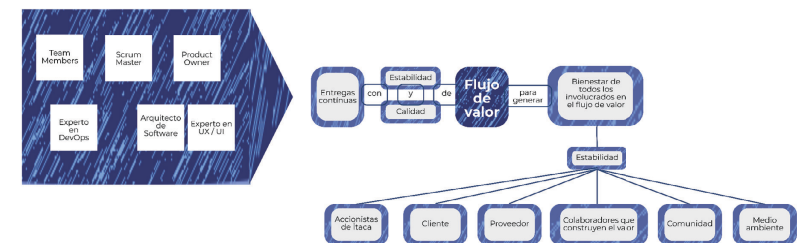
—¿Qué sabemos de las contrataciones?—pregunta Jack para movilizar la reunión hacia la práctica.
 —Empiezan el viernes—responde Yisus.
 —¿Y el arquitecto?—continúa Jack.
 —No lo he podido conseguir—dice Gabo.
 —Entonces tú eres el arquitecto—define Jack dando una solución—. Que te cubran en el COE mientras el equipo **Best Freight** se estabiliza.
 —Luego de una leve pausa, agrega dirigiéndose a Yisus— Necesitamos a alguien de “**Itaca** Marca” en el tema de UX / UI a partir de ya.
 —¿Y los artículos que debemos publicar en la página y en *LinkedIn* esta semana? —recuerda Yisus.

³³ **UX:** Consiste en todo lo que una persona percibe al interactuar con un producto o servicio, tiene que ver con la usabilidad.
³⁴ **UI:** Interfaz de usuario. En general es la interfaz con la cual las personas interactúan con las máquinas.

—¡Sin clientes no hay **Itaca** Marca! —responde Jack.
 —¡Rock! —acepta Yisus.

—Quiero que se dediquen toda la semana a analizar el UX y a tener una primera versión del UI de la pantalla que **Best Freight** está esperando para fines de esta semana. Gabo, tú como arquitecto, define con el equipo cuál sería la versión mínima de una arquitectura viable y diseña sólo lo que necesites para que funcione al final de esta semana. Y, el experto en DevOps —exclama preocupado Jack— ¡No tenemos el experto en DevOps en el gráfico!

—Momento, momento—expresa Yisus mientras arregla una parte del gráfico que no se ve— Va, va, aquí está:



—¡Uff! ¡Buenísimo!—afirma Jack y acto seguido Yisus hace un gesto yogi con las manos llamado “Kali mudra”, que representa a la diosa del coraje, la fuerza interior y el poder creativo.
 —Ojo—no tiene que ser una persona por rol, necesariamente—añade Gabo—. Estas son competencias que deben estar entre los roles de las personas que conformen el equipo.

—Ok, sigamos—dice Jack—. El cliente debe tener el *Pipeline* funcionando el lunes. Nos vamos con AWS³⁵ o Azure DevOps³⁶.

—Este cliente trabaja con Microsoft, o sea que debemos usar *Azure* —responde Gabo—. Afortunadamente Mauricio y Daniel saben de *Azure*.

—¿Es factible que el UX/UI que definan pueda ser habilitado esta semana en un ambiente productivo mediante los *Deployments* que haga el equipo, y así el cliente pueda empezar a ver avances reales?—pregunta Jack—.

—Sí, así es —responde Gabo.

—¡Está bien! Decisiones tomadas, conversación acabada —puntualiza Jack satisfecho—. Hablaré con Diana para contarle de la recomposición del equipo, necesitamos de la participación de ellos, también. Recuerden que estamos en Código Rojo, este asunto es lo más importante en *Itaca* en este momento.

—¡Sí, maestro!— responde Yísus imitando el gesto del jorobado de *Notre Dame*.

—Otra cosa—añade Jack—, estas disposiciones son un mandato para todos los proyectos de acá en adelante.

—¿En serio? —exclama Gabo contrariado.

—¿Cómo así? —responde Jack sorprendido—. Estas conclusiones son geniales, no habíamos tenido nunca antes en *Itaca* esta claridad mental.

—Mira Jack... —comenta Gabo anticipando una buena argumentación.

—¡Esto se está poniendo bueno! —interrumpe Yísus haciendo con las manos el gesto de estar comiendo crispetas en el cine.

³⁵ **AWS (Amazon Web Services):** Colección de servicios de computación en la nube pública. AWS proporciona servicios que ayudan a practicar DevOps en las empresas y están diseñados para su uso con AWS. Fuente: <https://aws.amazon.com/es/devops>

³⁶ **Azure DevOps:** Conjunto de herramientas y servicios de Microsoft que ayudan en la administración del ciclo de vida de los proyectos de desarrollo de software. Soporta cualquier lenguaje de programación y cualquier plataforma de desarrollo. Para saber más visita: www.openwebinars.net

—La idea es que consideremos estas determinaciones como hipótesis, pues todavía no las hemos contrastado con la realidad—advierte Gabo haciendo un llamado a la cautela—. Es una idea de nosotros, no del equipo, y ni siquiera sabemos si es buena. La verdad no me siento cómodo dando órdenes a la empresa basadas en las ocurrencias que hemos tenido nosotros tres en una o dos reuniones.

—Gabo, tienes razón—responde Jack.

—Aaah, y yo que estaba emocionado por el combate inminente—interrumpe Yísus con cara de decepción.

—Ey, ¡déjanos hablar en serio!—dice Jack y prosigue la conversación—, les propongo esto: no pongamos esto como regla todavía. Antes hablaré con Celeste y comprobaremos la hipótesis con este equipo durante tres semanas, luego, lo despegamos con más equipos durante tres meses y, si funciona, lo dejamos como acuerdo entre todos los equipos de *Itaca*, ¿Les parece?

—Me parece —responde Gabo con alivio.

—Me parezco —dice Yísus antes de que todos cuelguen la llamada.



Retrospectiva

En la sala de Discord están reunidos todos los colaboradores de *Best Freight* y de *Itaca* involucrados en el proyecto.

—¡Hola a todos! —saluda Yísus—. Hoy haremos una retrospectiva muy especial, por favor apaguen sus teléfonos celulares y enciendan las cámaras de sus computadores. Necesitamos su atención plena. Es importante que nos comuniquemos muy bien y que nos pongamos de acuerdo en cómo seguir el proyecto para poder obtener resultados.

—¿Y qué son resultados? —pregunta Diana.

—Resultado es poder entregar el software funcionando y tener nuevas funcionalidades de manera continua y con calidad —responde Yísus.

—¡De acuerdo!, y más allá de eso —agrega Gabo para complementar la idea—, nos interesa poder habilitar las funciones a los usuarios y a la empresa en los próximos días para que puedan cumplir con sus objetivos.

—Y agregaría que debemos cuidar el bienestar del equipo —concluye Yísus.

En esta retrospectiva dialogaremos acerca de lo que los ha impulsado y motivado, así como de los factores que han frenado y desmotivado al equipo. Las conclusiones de Gabo llegaron a puntos que son esenciales para las mejoras que se querían implementar:

Nos ha impulsado:

- El buen ambiente que ha tenido el equipo a pesar de las no entregas y de los continuos roces con Montaña.

- El conocimiento de los lenguajes de programación y las prácticas ágiles, especialmente la aplicación de *Scrum*.

Nos ha frenado:

- No tener un *Product Owner* en Propiedad. Diana aparece solo para desaparecer después de decir qué quiere. No está constantemente con nosotros, se comunica especialmente por correo y no conversando, no nos acompaña tanto como quisiéramos en la gestión del *Backlog* o lista de deseos, ni en el *Sprint Backlog*, tampoco en lo que queremos hacer en el *Sprint*.
- No hacer entregas incrementales de valor, es decir, disponer nuevas funcionalidades o mejoras a los usuarios finales para que las puedan utilizar.
- Sentir que faltan personas o competencias en el equipo, como Arquitectos.

Nos duele:

- ¡No entregar producto!
- Estar trabajando a un ritmo insostenible: en las noches, cargados de estrés y sumando los fines de semana.
- El cliente está insatisfecho. Eso se nota y repercute en el ambiente de trabajo del equipo también.

—Bueno, hagamos compromisos a partir de este instante, ¿les parece? —propone Yísus.

—¡De acuerdo!, responden varios de los presentes en la reunión.

Las decisiones a las que llegaron entre todos, después de una larga conversación, fueron las siguientes:

- Incorporaremos nuevos desarrolladores al proyecto. Yísus mostró el cuadro que había construido con Gabo y Jack, explicó los nuevos roles y le contó al equipo acerca de Mauricio y Daniel.
- Cuidaremos especialmente las entregas asegurando calidad y continuidad.
- Seremos más rigurosos en la aplicación de los eventos y roles de *Scrum*. Aquí es fundamental el protagonismo e involucramiento que necesitamos de Diana como *Product Owner*.
- Tendremos el *Pipeline* de DevOps configurado en dos días, y empezaremos a hacer entregas utilizándolo esta misma semana.



Las entregas se estabilizan

La ejecución de los compromisos permitió al equipo algunos avances y entregas. Al revisar la calidad del código se comprobó que estaba acercándose a niveles adecuados y, además, los miembros del equipo habían podido descansar y dormir un poco mejor. Esto trajo consigo un ritmo de trabajo más ágil y, muy importante, aseguró más bienestar para los colaboradores del proyecto *Best Freight*. Yísus, sentado en el balcón de su apartamento, sonrió para sí mismo al notar que el clima de la ciudad, ahora más cálido y soleado, había mejorado a la par que el proyecto. Después de tomar su té de la mañana y de mover el cuerpo con estiramientos y un corto trabajo con pesas, le escribió a Jack preguntándole si había recibido alguna reacción de Diana ante los avances y resultados preliminares que se habían hecho efectivos la semana anterior.

Jack le comentó a Yísus que justo había acabado de hablar con Diana hacía unos minutos, que ella le manifestó cierta preocupación porque su equipo podía ver los prototipos funcionales de la aplicación, pero que los usuarios no estaban pudiendo ver estos avances. La respuesta de Jack la dejó tranquila, pues se trataba de unos problemas en la configuración del *Pipeline* de DevOps que hacían que el despliegue automático no funcionara aún, pero que el equipo estaba trabajando en ello para que funcionara ese mismo día. A Yísus le pareció una buena noticia, pues estaba al tanto del trabajo que estaban haciendo Fabio, Daniel y Mauricio al respecto y, según los últimos avances que le habían mostrado, consideraba que el funcionamiento visible para los usuarios estaba a punto de conseguirse.

Así fue. Yisus le escribió a Jack a las tres de la tarde de ese mismo día diciéndole que hacía quince minutos los usuarios ya estaban probando las entradas de datos de vehículos y las rutas, que habían despachado vehículos en el sistema, marcado que llegaron al final del recorrido y que, además, podían consultar los envíos. ¡Funciona!, dijo Yisus. Jack celebró la noticia y de inmediato le escribió a Diana para contarle, quien reaccionó con un efusivo ¡Maravilloso! Ambos respiraron con una tranquilidad que no habían sentido en los últimos meses.

Los colaboradores de *Itaca* encargados de UX y UI trabajaron de la mano con el cliente durante unas semanas más. Hicieron reuniones diarias y pronto lograron tener las maquetas de las primeras pantallas montadas. Así mismo, Gabo logró configurar de manera eficiente la arquitectura mínima viable de la aplicación y Fabio se aseguró de tener el *Pipeline* de DevOps configurado y funcionando correctamente. Además, Mauricio y Daniel avanzaban a muy buen paso en los asuntos de programación y estuvieron recibiendo, todo el tiempo, el apoyo de Marcela en los temas de experiencia e interfaz de usuario, y de Juliana desde el Centro de Excelencia.

El panorama del proyecto *Best Freight* era mucho más alentador. Ya habían logrado hacer varios despliegues automáticos en DevOps y tenían el prototipo funcional de las pantallas del módulo de viajes. Como si fuera poco, Diana les dijo que los usuarios del negocio habían salido de viaje por una semana, así que podrían tomarse un poco más de tiempo para la entrega final.

—¡Esto de tener los equipos bien conformados y hacer las entregas continuas, funciona! ¡Creo que por aquí sí es! —exclama Jack pletórico de felicidad en una de las reuniones de seguimiento con Gabo y Yisus.

—¡Sí!—asiente Yisus con complicidad—, lo que más me alegra es que este fin de semana voy a poder ver relajado el remake de *Mcgyver* en *Amazon Prime*.

Tras la pantalla, puede verse que Gabo no sonríe como ellos.

—¿Te pasa algo, Gabo? —pregunta preocupado Yisus.

—Pues... creo que esta calma tiene sus bemoles —responde Gabo.

—Explícate un poco —le pide Jack.

—En este momento estamos bien porque le hemos estado entregando al cliente un producto que puede ser usado y mediante el cual nos puede dar retroalimentación. Sin embargo, estamos operando con un equipo bajo *Doping*³⁷: trabajando en las noches, con dos mercenarios y con sobrecostos. Si bien estamos dando resultados, esto no es sostenible; tenemos razones para estar contentos, pero no para estar tranquilos—explica Gabo su malestar.

—¡Ah!, pero celebremos un ratito—expresa Jack tratando de animarlos.

—Sí, sí... pero insisto, nos debemos organizar bien—responde Gabo.

—Me da tristeza reconocerlo, pero tienes toda la razón, Gabo—acepta Jack finalmente.

—Es correcto, Gabo—añade Yisus para concluir—debemos evaluar la deuda técnica³⁸ y los costos en bienestar del equipo que tuvimos con este proyecto.

Los tres quedaron pensativos tras el fin de la reunión.

³⁷ **Doping:** El término viene del inglés *dope* que significa “droga”, y se utiliza generalmente para definir el uso de sustancias o métodos prohibidos en el deporte.

³⁸ **Deuda técnica:** Concepto en el desarrollo de *software* que refleja el costo implícito del trabajo adicional causado por elegir una solución fácil en lugar de utilizar un enfoque que llevaría más tiempo en su desarrollo e implementación.



¡Cumplimos la meta antes de lo esperado!

Los ajustes en la aplicación se hicieron con mínimos inconvenientes y el equipo se encontraba con una perspectiva alentadora de cara a la próxima entrega final del producto. Los usuarios podían gestionar una pequeña parte de los viajes mediante el portal web de *Best Freight*, lo que estaban considerando ya como valor. También hacían la trazabilidad de los envíos a través de la app. Tanto el equipo de *Itaca* como el de *Best Freight* se reunieron por *Zoom* para hacer la revisión extraordinaria del proceso. Era el último encuentro antes del *deadline*. Se saludaron y, durante una hora, Yísus y Daniel mostraron los últimos resultados conseguidos.

—Ahora sí, estimados ¿qué piensan? —pregunta Yísus.

—Señores...—anuncia Diana sonriendo—¡Cumplimos la meta!

—¡Cuatro días antes!—dice Yísus orgulloso—. Eso es gracias a los que llegaron, porque de parte nuestra...jmmm—añade Yísus rompiendo la solemnidad del encuentro.

—¡No, Yísus! ¡Es gracias a todos ustedes!—añade Diana felicitando y anunciando buenas noticias—¡Estamos felices! Se vienen cosas buenas. Tengo un par de proyectos adicionales frenados y quiero que repliquemos lo mismo que hicimos en este, sobre todo la manera de configurar los equipos para el éxito, o *Set up for Success*; y la manera de trabajar y abrazar el cambio aplicando maneras de pensar, métodos y herramientas de Agilidad y *DevOps*.

—¡Gracias a su confianza, justicia y paciencia, Diana! —dice Jack, quien había permanecido en silencio y con una sonrisa dibujada en su rostro durante toda la reunión.



Deadline

El día del cierre del proyecto de *Best Freight* había llegado y Yísus se encontraba dando una clase de yoga a primera hora de la mañana. Mientras estaba en sus clases no existía *Itaca* para él, tan solo estaban sus estudiantes y el continuo movimiento de los cuerpos que inhalaban y exhalaban. Gabo estaba pasando el último nivel de *Red Dead Redemption 2* de *Playstation*, con total despreocupación frente a lo que ocurriera en el mundo exterior. Por su parte, Jack escuchaba la canción “El invento” de José González mientras caminaba subiendo y bajando los brazos en el jardín de su casa.

Jack decidió llamar a su amiga Celeste Sutil para ponerla al día frente al último reto del que habían logrado salir con vida en *Itaca*. El teléfono sonó hasta que, del otro lado, contestó ella.

—Celes, querida, ¡ya salimos de esta!—la saluda Jack efusivamente.

—¿Salimos de qué?, querido amigo—responde Celeste.

—Del reto de *Best Freight*—añade Jack.

—¡Maravilloso!—dice Celeste visiblemente emocionada.

—¿Tienes diez minutos? Quiero contarte—continúa Jack.

—¡Por supuesto!—exclama Celeste—. Para mis amigos, siempre estoy de vacaciones.

Jack le explicó que al modificar la configuración inicial del equipo de trabajo, y aplicando prácticas basadas en Agilidad, Scrum y DevOps tanto en maneras de pensar, como en formas de hacer las cosas, mejoraron drásticamente los resultados. Le dijo que los del equipo de *Best Freight* estaban felices con el resultado, que incluso querían asignarles al equipo

de *Itaca* un nuevo proyecto. El único inconveniente estaba en que parte de su equipo sentía que se habían sobre esforzado y que lograron contar con dos mercenarios digitales que les ayudó a movilizar el proceso, pero que era una medida insostenible para la empresa.

—Bueno, vamos por partes. Ya tuvieron el *Pipeline*, las prácticas de Agilidad y *DevOps* puestas en acción. Ahora bien: ¿tienes esto incorporado en el quehacer de la organización? ¿Estás seguro?—preguntó Celeste.

—Mmm, puede que no, pero estamos dando resultados y eso nos tiene felices—respondió Jack.

—¡Y es un avance importante! ¡Te felicito de corazón por eso! Ya sabes cuánto quiero a *Itaca*. Disfruta el triunfo, tómate un par de roncs esta noche y descansa, ¡te lo mereces! Y deja que tu mente y tu gente descanse de verdad. Prométeme que no vas a trabajar este fin de semana y que no vas a llamar a la gente de *Itaca*, ¿vale?

—¡Sí, querida amiga!—dice Jack.

—¿Almorzamos el sábado siguiente? Ahora te dejo porque debo ir a acostar a mi pequeña—añade Celeste a modo de despedida.

—Está bien. Feliz tarde—concluye Jack.



Evaluación preliminar

El equipo de *Itaca* había logrado descansar durante el fin de semana y todos lucían frescos en la primera reunión tras haber finalizado el proyecto de *Best Freight*. Yísus quiso compartirles a Jack y Gabo un asunto que había descubierto al reflexionar sobre su última lectura alrededor de los libros de *The Phoenix Project* y *Accelerate: Building and Scaling High Performing Technology Organizations*. Les dijo que era un tema que podían ensayar en todos los proyectos e iniciativas que quisieran medir. Se trataba de medidas base para todos los equipos que funcionaban de manera independiente a la tecnología que usaran. No importaba si se trataba de iniciativas de desarrollo, consultoría, Experiencia de Usuario (UX) o Interfaz de Usuario (UI).

—¡Cuenta!, ¡cuenta!—dice Jack con curiosidad.

—Jajaja, me encanta tener la atención y el control—responde Yísus riéndose de forma macabra—. Podría torturarlos otro rato hasta que estén verdaderamente impacientes.

—Yísus, serio, esto es serio—interrumpe Jack a Yísus al invocar la frase que los dos habían acordado hacía un tiempo para cuando necesitaban que el otro dejara de bromear.

—Las medidas son las siguientes—indica Yísus:

1. Delivery: entrega de producto o servicio al cliente
2. Satisfacción del cliente
3. Calidad y estabilidad del producto entregado
4. Bienestar de equipo
5. Sostenibilidad

—Interesante —anota Gabo.

—Incluso generé los resultados para las medidas del equipo de *Best Freight*—añade Yísus antes de exponer una evaluación preliminar de acciones y resultados, con sus respectivas calificaciones:

1. **Delivery.** Entrega de producto o servicio al cliente de manera continua. Estamos desplegando y permitiendo que el usuario experimente nuevas funcionalidades dos veces por semana. Puntuación: 4/5.
2. **Satisfacción del cliente:** está feliz. Puede utilizar el producto. Están pidiendo más funcionalidades por la confianza que nos hemos ganado. En conjunto con ellos nos dimos una puntuación de 4/5.
3. **Calidad y estabilidad del producto entregado:** hay fallos. Por la urgencia de entregar rápido nos estamos equivocando. Estamos acumulando una *deuda técnica*. Puntuación: 3,5/5.
4. **Bienestar de equipo:** están cansados. Tanto Mauricio como Daniel son *mercenarios* y continúan trabajando por las noches hasta muy tarde. Si en cualquier momento les suben el nivel de trabajo en sus empresas, vamos a quedar mal. Fabio, Marcela y Juliana están trabajando bien. Ellos mismos se asignaron una puntuación de 2/5.
5. **Rentabilidad:** nos fue mal. Ya dijimos que Mauricio y Daniel son *mercenarios*, es decir, trabajan con el mejor postor sin tener contrato de empleo con nosotros. Cobran mucho por hora. Nos dieron una rentabilidad del 20% cuando debía ser del 40% o del 45%.

—¿Qué piensan? —pregunta Yísus—. Les propongo que hablemos primero de qué podemos hacer para ayudar a este equipo a mejorar.

—Lo primero que quiero resaltar—interviene Jack—, es que esas medidas están muy buenas, y no las tendríamos si no estudiáramos constantemente. Además quiero resaltar tu iniciativa de aplicarlas. Maravilloso, felicitaciones y muchas gracias.

—En *Delivery* y en satisfacción del cliente estamos bien y podemos continuar así —dice Gabo—. Pero en las otras, sí debemos mejorar.

—De acuerdo—responde Yísus—. Pero si la Calidad, el Bienestar del equipo y la Rentabilidad están relacionadas, ¿qué hacemos?

—Momento, momento, comamos de lo que vendemos³⁹. ¿Esto lo decidimos nosotros...? —replica Gabo—, o ¿lo decide el equipo, apoyado por nosotros?

—¡Así es! —concierda Jack—En Agilidad estas decisiones las toma el equipo. ¿Cuándo es la próxima retrospectiva⁴⁰?

—El martes próximo—dice Yísus.

—Esas medidas que propone Yísus son bastante interesantes y nos dan un panorama global que no se limita a lo técnico, aunque lo incluye —continúa Jack—. ¿Ensayamos tres meses en los equipos para ver cómo nos funcionan?

—¡De acuerdo! —responden al unísono Yísus y Gabo.

—Amigos, tengo una reunión en cinco minutos y necesito café e ir al baño. ¿Paramos aquí? —pregunta Gabo.

—Sí, sí, yo también debo irme —contesta Yísus.

—Bueno, nos vemos —responde Jack—. Los invito a la calma. Yo creo que lo peor ya pasó y ahora lo importante es cuidar de nuestra gente, o mejor, ayudarles a que se cuiden.

³⁹ Expresión utilizada en Colombia. Significa, en este contexto, que si vendemos consultorías en Agilidad y la promulgamos, debemos aplicarla en la cotidianidad.

⁴⁰ Retrospectiva es uno de los eventos de Scrum.



Lecciones aprendidas

El equipo de *Itaca*, tras algunos *Sprints* o iteraciones del proyecto, llegó a la conclusión de que estas prácticas de Agilidad y DevOps les permitió la creación de flujos de valor continuos en la organización, además de permitirles trabajar con bienestar. Ese fue el gran aprendizaje que le quedó a *Itaca* después de *Best Freight*. Pasaron algunos meses y Jack reflexionaba sobre este asunto porque había quedado de verse con Celeste Sutil para hablar del curso que habían tomado los equipos de la empresa luego de esa experiencia de la que ella tuvo información de primera mano.

Jack le contó que *Itaca* ahora contaba con dos nuevas colaboradoras que apoyarían el desarrollo de software. Se trataba de dos programadoras peruanas que ahora eran parte de la nómina de la empresa y que reemplazaron a Mauricio y Daniel. También le informó acerca de que ya tenían pruebas sistematizadas y las medidas básicas de *Delivery*, que la satisfacción del cliente, la deuda técnica, la estabilidad del producto entregado, el bienestar de equipo y la sostenibilidad del equipo y de la empresa, que incluye la rentabilidad, estaban dando resultados satisfactorios.

—¡Qué bien! Oye, pero tengo curiosidad, ¿por qué son peruanas las nuevas programadoras?—preguntó Celeste.

—Porque el déficit de personas formadas en el sector de tecnología es muy alto en Colombia y Medellín. Nos está tocando buscar gente por toda Latinoamérica—respondió Jack.

—Comprendo, ahora continúa contándome acerca del presente de la empresa—dijo Celeste con gran curiosidad.

—Luego de superar esa situación tan difícil, lo más importante era mejorar el bienestar del equipo sin deteriorar los otros indicadores y lo logramos. Las personas ya no se están sobre esforzando y nos demuestran estar muy contentos en su trabajo—añadió Jack.

—Querido Jack, de corazón los felicito por haber logrado organizar el proyecto *Best Freight* y por estar incorporando estas prácticas en la organización—expresa Celeste con auténtica emoción—.Ahora te quiero hablar de paradigmas y *mindsets*

—Ay dios, ¿qué es eso?—cuestiona Jack.

—¿De pronto notaste que en toda la resolución del problema, tú actuaste como héroe mientras que Gabo y Yisus actuaron como lugartenientes?—anotó Celeste.

—Sí, y nos dio resultados—dijo secamente Jack.

—No te defiendas querido, nadie te está atacando—expresó entre risas Celeste.

—Dale, dale, perdón—añadió Jack haciendo con las manos un gesto que denotaba excusas.

—Este paradigma funciona, pero de esta forma *Itaca* siempre dependerá de ti. Mientras más grande sea la empresa, más cargarás su peso y eso es insostenible. La idea es que tú puedas ser un superhéroe, pero quiero que sepas que si los demás integrantes también lo son, la empresa podrá mejorar de manera exponencial, sin que se deteriore tu calidad de vida, y mejor aún, la calidad de vida de todos los integrantes de *Itaca*⁴¹. Desde mi perspectiva, como observadora, en la empresa están utilizando herramientas y prácticas ágiles y de Devops, técnicamente han progresado mucho y están obteniendo resultados que lo constatan. Sin embargo, creo que sería mucho más sostenible y generaría mucho mayor bienestar si incorporan el desarrollo de la mentalidad (*mindset*), además de los métodos y las herramientas que mencioné anteriormente—explica

⁴¹ Medida organizacional inspirada en el libro "Reinventar las organizaciones" de Frederick Laloux.

Celeste de manera clara el punto al que quiere llegar. Por ejemplo, a Montaña, ¿lo entrevistó y lo seleccionó el equipo?

—Lo seleccioné yo porque me lo recomendó un amigo en el que confié a ciegas. Fue mi error al dejarme presionar por el tiempo que teníamos para el desarrollo del proyecto—dijo Jack apenado.

—¿Quién crees que tendría más contexto para seleccionar a una nueva persona? ¿Tú? ¿Yísus? ¿Gabo? ¿El equipo con el que trabajará la nueva persona? ¿La célula de gestión humana? ¿Todos?—continúa Celeste.

—Es probable que los que más contexto tengan para seleccionar a una persona sean los del equipo con que trabajará—añadió Jack no muy seguro de su respuesta.

—¡Eso es! Te invito entonces a que experimentes. Que las personas de cada equipo sean las que entrevisten y aprueben la selección de sus miembros. El resto de la organización los debe apoyar. Es más, te invito a que analicen, en todo *Ítaca*, cuáles actividades debe realizar cada equipo. Para esto te sugiero que leas el libro “*Team topologies*” de Matthew Skelton y Manuel Pais—enfatisa Celeste.

—Y, ¿cuáles son tus argumentos para esta propuesta?—pregunta Jack.

—Analiza esta hipótesis: Cada persona debe estar donde más valor genera; cada equipo debe decidir, con cierta frecuencia, dónde, cómo y cuándo genera más valor cada uno de sus integrantes. Una de tus principales tareas es ayudar a que cada persona de la empresa pueda encontrar donde genera más valor y obtiene más bienestar. ¿Te suena?—agrega Celeste.

—Me suena que los equipos tomen esas decisiones siempre y cuando tengan las competencias y la madurez para tomarlas. De lo contrario, las consecuencias pueden ser catastróficas—responde Jack.

—Sí, es que no te estoy pidiendo que los dejes hacer cosas que sean irresponsables para la empresa, lo que intento decirte es que si tienen

modelos o patrones de actuación, si la gente sabe “en cuál cancha” moverse, sobre qué patrones actuar, no tendrás que estar en todo momento tomando tú ese tipo de decisiones. Es más, Yísus y Gabo tampoco tendrían que estar ahí para hacerlo—concluye Celeste.

—De acuerdo—dice Jack comprendiendo el asunto que trata de explicarle Celeste.

—Ahora, ¿recuerdas cuando me contaste cómo fue tu respuesta a Montaña? “*No es el momento de que estés de acuerdo conmigo. Es el momento de que estés de acuerdo en mostrar resultados que fue para lo que te contratamos. Ya hemos tenido suficiente paciencia*”. ¿El equipo hizo los acuerdos con Montaña desde el principio? ¿Lo acompañaron líderes técnicos y metodológicos? ¿Se le entrenó en el modo de trabajar y proceder de *Ítaca*?—pregunta Celeste.

—En realidad, muy poco—responde Jack.

—¿Te diste cuenta de que la expectativa era que Montaña se comportara como un *Senior* y diera resultados desde el principio, y que fue al momento de no obtenerlos que empezaron los grandes problemas—continúa Celeste.

—Sí, amiga. Todos nos dimos cuenta de eso—dice Jack apenado y perdiendo un poco la paciencia.

—Te invito a que medites en el patrón que tiene *Ítaca*: basar el resultado y el bienestar en algunas personas, no en la colectividad. Podríamos decir que se le hace culto a los superhéroes, no a los equipos de alto rendimiento. La invitación es pasar de ver personas a ver equipos—añade Celeste—. A lo que me refiero es que la organización es un sistema adaptativo complejo y, por tanto, obedece a un comportamiento sistémico en el cual cada nueva circunstancia, cada nueva actuación o hábito de los colaboradores, hace que la organización se adapte y cambie, muchas veces de manera inesperada. Además, solo se sabe cómo será el

estado posterior al cambio cuando ya ha cambiado, no antes—explica Celeste con voz pausada y serena.

—¿Puedes explicarte un poco más?—cuestiona Jack con gran interés.

—Volvamos a *Best Freight*. ¿Notaste que las soluciones siempre surgieron de ti, de Yísus y de Gabo? ¿Cuántas veces compartiste las ideas de soluciones o mejoras con el equipo, o con el cliente, antes de aplicarlas?—explica Celeste.

—Pocas veces, necesitábamos velocidad—responde Jack.

—Si no comparten con los equipos las decisiones, si no propician que los equipos y las personas maduren, es muy difícil, por no decir imposible, que la empresa madure. Y todo el tiempo ustedes serán los cuellos de botella—concluye Celeste—. Necesitan entender, querido Jack, que en una transformación de cualquier tipo, sea digital, de Agilidad, Kanban, Lean; incluso para bajar de peso o para tocar un instrumento musical; lo principal es querer transformarse en realidad. Necesitamos encontrar los supuestos subyacentes⁴² que guían nuestros patrones mentales. Así que tú, Yísus, Gabo, además de todos los líderes de los equipos, necesitan dedicar tiempo para cuestionar sus paradigmas y disponerse al cambio, de lo contrario, la transformación no se dará.⁴³

—Me siento como volviendo al principio de *Itaca*—dice Jack.

—Mi querido Jack, es que la transformación es un juego interminable, uno en el cual el objetivo es seguir jugando. Y así como dice James Carse y Simon Sinek, es un juego donde no tienes un estado final, sino un continuum de transformación⁴⁴—explica Celeste—. He aprendido, además, que el cambio se da hasta donde los líderes lo permitan, de modo que no pierdas de vista que si la tasa de cambio afuera es mayor que la tasa de cambio adentro, el fin de la organización está cerca⁴⁵.

⁴² Frase inspirada en el filósofo Baruk Spinoza.

⁴³ Si quieres saber más sobre este tema visita el blog de Castor: <https://castor.com.co/flujo-de-valor-operativo-y-flujo-de-valor-incremental/>

⁴⁴ Idea tomada del libro *Finite and Infinite* de James Carse.

⁴⁵ Esta es una frase de Jack Welch.

Celeste Sutil esperó unos minutos para que Jack interiorizara estas ideas, luego sacó de su bolso una libreta y un lapicero y, ante la mirada atenta de Jack, comenzó a escribir un listado de experimentos que podrían tenerse en cuenta en *Itaca*:

- Tener conversaciones frecuentes, sistémicas y sinceras acerca de quién, y cómo, facilita o perjudica el flujo de creación de valor de la empresa y los equipos. Esto en sesiones conjuntas donde estén líderes y miembros de equipos.
- Antes de empezar a trabajar, los integrantes de un equipo deben esclarecer y, co-crear con los líderes, las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los objetivos del equipo? ¿Cómo aportan estos objetivos a la empresa y a los clientes? ¿Qué métricas tendrán en el logro de los objetivos? ¿Qué se espera de cada uno de los integrantes? ¿Hay algunas lecciones culturales aprendidas? ¿Algunas de estas lecciones están documentadas?⁴⁶ ¿Qué se espera de ellos y de cada uno de sus integrantes?
- Motivar a los colaboradores a que estudien constantemente acerca de metodologías y herramientas de trabajo, además de aspectos relativos a sus áreas profesionales.
- Gestionar y monitorear permanentemente la sostenibilidad, incluida la rentabilidad de los equipos.
- Permitir que cada equipo participe en la selección de sus integrantes.

⁴⁶ Para más información remitirse al libro *The culture Book*, de Jerry Greenfield.

- Escuchar a los equipos y a cada uno de los colaboradores es tarea fundamental de los líderes para la correcta toma de decisiones.
- Otorgar autonomía a los miembros de los equipos teniendo en cuenta que las responsabilidades que se les den sea acorde a sus competencias, experiencia y madurez.

—Me gustan los experimentos que propones, pero la palabra “autonomía” me genera incomodidad. Puede haber personas irresponsables o que no tienen mucho conocimiento de lo que hacen dentro de los equipos y, antes de que se detecten y salgan, podrían causar problemas—comenta Jack.

Celeste aguarda silenciosamente, esperando a que Jack continúe develando lo que piensa. Así podrá tener más elementos para interpretar el contexto de *Itaca* y el pensamiento de Jack.

—Jack, lo que dices es un pensamiento que surge del miedo, y no es estratégico. Si quieres ir rápido, ve solo; si quieres llegar más lejos, ve acompañado. La calma podría cambiar tu manera de trabajar y la de *Itaca* de ahora en adelante—apunta Celeste.

—Me encantaría que llegara la calma en nuestro modo de pensar y trabajar. Pondremos en práctica el conjunto de experimentos culturales y

de *Mindset* que me compartes, los priorizaremos para empezar a trabajar con ellos cuanto antes. Podríamos plantear hipótesis frente a cada uno de ellos teniendo en cuenta lo que queremos y podemos lograr, las métricas y los marcos temporales. Los ejecutaremos con areneros (*SandBoxes*), es decir, en entornos o ambientes con riesgos controlados y

con los que logremos buenos resultados. ¿Te parece?—Son las palabras finales de Jack antes de dar por terminado el encuentro con Celeste Sutil.

—Me parece Jack, esperemos que le parezca a *Itaca* y a su futuro. Hasta la próxima y que los juegos interminables de cambio nos sigan sonriendo.



Epílogo

Las historias de cambio que viven las organizaciones son tan complejas que, a veces, parecen actuar en un marco más cercano a la ficción que a la realidad. El desenlace de la iniciativa de *Best Freight* no terminó con el esperado final feliz de todo cuento que narra cómo es posible levantarse y ver la luz en una misión que había navegado, o mejor, caído en deriva por aguas oscuras y errantes. Todo cambió muy pronto.

Una vez se entregaron los resultados al cliente y se dio por terminada la colaboración con gran satisfacción de ambas partes, le notificaron a *Itaca* que Diana, la representante de *Best Freight* que había liderado la iniciativa, renunció a la empresa de transporte porque le habían ofrecido un aumento del setenta por ciento de su salario en otra multinacional.

Quien entró a reemplazarla en el cargo fue un norteamericano llamado Steve, quien antes había trabajado en otra empresa transportadora. Steve consideró que los productos entregados por *Itaca* cumplían gratamente con las funcionalidades necesarias para la empresa y con altos estándares de calidad, pero al ver que distaban mucho de aquellos con los que estaba acostumbrado a manejar en su anterior empresa, pensó en la posibilidad de perder el dinero que había invertido Diana y empezar, otra vez y desde cero, el proceso para desarrollar las soluciones que *Itaca* había logrado sacar adelante.

El cliente dejó en manos de su nuevo representante la decisión y, a partir de entonces, *Best Freight* dejó de trabajar con *Itaca*. La aplicación y las funcionalidades digitales que fueron protagonistas de este libro, dejaron de ser usadas por las personas para las que fueron desarrolladas.

Para *Itaca* este hecho sirvió de marco para la reflexión en torno al carácter de las organizaciones como sistemas adaptativos complejos y, además, permitió hacer de la experiencia una plataforma para aplicar las recomendaciones de la gran mentora Celeste Sutil, las cuales, impulsaron el crecimiento de la organización.



Glosario

Angular: Marco de desarrollo de software para *JavaScript* que facilita el desarrollo de aplicaciones web.

AWS (Amazon Web Services): Colección de servicios de computación en la nube pública. AWS proporciona servicios que ayudan a practicar *DevOps* en las empresas y están diseñados para su uso con AWS. Para conocer más, visita: <https://aws.amazon.com/es/devops>

Azure DevOps: Conjunto de herramientas y servicios de *Microsoft* que ayudan en la administración del ciclo de vida de los proyectos de desarrollo de software. Soporta cualquier lenguaje de programación y cualquier plataforma de desarrollo. Para saber más, visita: www.openwebinars.net

Backlog o Product Backlog: Lista ordenada que contiene todo lo que se requiere para el producto que se está construyendo. Es un artefacto vivo, es decir, se revisa y se modifica con regularidad.

Build and Deployment Hook: Direcciones (URL) que se pueden usar para desencadenar o iniciar nuevas compilaciones e implementaciones. Los webhooks son eventos que desencadenan acciones. Su nombre se debe a que funcionan como ganchos de los programas y casi siempre se utilizan para la comunicación entre sistemas. Son la manera más sencilla de obtener un aviso cuando algo ocurre en otro sistema. Para conocer más, visita: <https://es.mailjet.com/blog/news/que-es-webhook/>

Burndown Chart: Herramienta visual que permite ver los avances realizados por el equipo de trabajo día por día, comparándolo con la tasa de finalización proyectada. Esta comparación permite visualizar si se va a entregar dentro del plazo estimado.

Burnout: Agotamiento físico y emocional que puede llevar a enfermedad física o depresión.

Célula: Equipo de trabajo multidisciplinario y colaborativo enfocado en el cliente. Es una forma de organizar equipos.

COE: Center Of Excellence o Centro de Excelencia. Es un equipo transversal de la empresa que aplica *mindsets*, métodos y herramientas para facilitar la excelencia técnica, la estabilidad y los resultados.

Creational, Structural and Behavioral Patterns: Patrones de desarrollo de *software* que permiten crear estructuras más grandes y complejas sin necesidad de perder flexibilidad o eficiencia.

Customer Journey Map (Mapa de viaje del cliente): Herramienta usada por las organizaciones para entender las necesidades de los clientes. Permite modelar la experiencia del cliente en cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa. Sirve para identificar brechas, problemas potenciales y oportunidades de mejora. Para saber más, visita: <https://castor.com.co/touchpoints-clave-diseno-ux/>

Desperdicios de Lean: Todo lo que no agrega valor al producto o que no es imprescindible para fabricarlo. Hay ocho tipos de desperdicios en *Lean manufacturing*: 1. Sobreproducción 2. Transporte 3. Tiempo de espera 4. Exceso de procesos 5. Inventario 6. Movimientos, 7. Defectos en el producto 8. Personal subutilizado. Si quieres saber más visita: <https://castor.com.co/con-que-frecuencia-deberiamos-liberar-los-entregables-en-scrum/>

DevOps: Unión de dos palabras en inglés *Development* (Desarrollo) y *Operations* (Operaciones) de Tecnologías de la Información (TI). Expresa el conjunto formado por cultura, prácticas y herramientas que permiten a los

equipos de desarrollo y de operaciones de TI trabajar de manera coordinada y colaborativa, haciendo más rápido el ciclo de vida del desarrollo de *software* y generando entregas de calidad de manera continua.

Discord: Aplicación de chat, similar a programas como *Skype*, *TeamSpeak* o plataformas de comunicación profesionales como *Slack*. Está dirigido específicamente a los *gamers*, brindándoles formas de reunirse, coordinar el juego y hablar mientras juegan.

Differential Loading: Es una estrategia que permite que una aplicación *web* admita a múltiples navegadores, pero que solo cargue el código necesario que el navegador necesita.

Daily: Es uno de los eventos dentro de *Scrum*. Consiste en una reunión diaria de quince minutos para que el equipo de desarrollo se sincronice.

Deuda técnica: Concepto en el desarrollo de *software* que indica el costo que se paga en el presente y en el futuro por un trabajo mal hecho, por errores, malas prácticas y/o malas decisiones.

Deployment: Es el despliegue de *software*.

Doping: El término viene del inglés *dope* que significa "droga", y se utiliza generalmente para definir el uso de sustancias o métodos prohibidos en el deporte.

Equipo Swat: Equipo conformado por expertos con conocimientos y habilidades especiales que les permite resolver situaciones difíciles o problemas.

Experiencia de usuario (UX): De las siglas en inglés *User Experience*. Consiste en todo lo que una persona percibe al interactuar con un producto o servicio. Tiene que ver con la usabilidad.

Extreme Programming: Marco de desarrollo ágil que aplica las prácticas de ingeniería al desarrollo de *software*. Tiene las siguientes características: desarrollo incremental, códigos de pruebas automatizados, diseño en evolución constante y vinculación a corto plazo de todos los involucrados. Hace énfasis en los siguientes valores: comunicación y colaboración, simplicidad, retroalimentación, coraje y respeto.

Framework de trabajo: En el desarrollo de *software* se refiere a un conjunto de herramientas, prácticas y artefactos que se tienen disponibles.

Inbound Marketing: Técnica de mercadeo que busca captar clientes ofreciendo información de interés mediante la creación de contenido. Utiliza diferentes medios tales como blogs, redes sociales, etc.

Inception: Dinámica o conjunto de dinámicas que nos ayuda a definir el alcance, los riesgos, los interesados, alternativas para llevarlo a cabo, etc. al inicio de un proyecto.

Kit de supervivencia: Conjunto de herramientas y accesorios necesarios para sobrevivir en diferentes entornos y ante situaciones imprevistas.

Lock down: Bloqueo o aislamiento.

Miro: Plataforma colaborativa para crear tableros o pizarras online.

Mínimo Producto Viable (MVP): De las siglas en inglés *Minimum Viable Product*. En el desarrollo de *software*, es un producto con suficientes características para satisfacer al cliente o, al menos, proporcionar retroalimentación temprana para el desarrollo futuro del producto.

Onboarding: Práctica mediante la cual la célula de Talento Humano incorpora a nuevos trabajadores y colaboradores.

Outcomes: Resultados, logros.

Pair Programming: Método de desarrollo de *software* donde hay dos personas trabajando sobre el mismo código: uno escribe el código mientras el otro revisa. Estos roles se cambian de manera periódica, se apoyan, dan ideas y se retroalimentan.

Patrón de arquitectura de Software: Describe un problema particular recurrente que surge en contextos específicos de diseño y presenta un esquema genérico de solución probado. El esquema de solución se especifica describiendo sus componentes constituyentes, sus responsabilidades, relaciones y las formas en que colaboran.

Pipeline de DevOps: Conjunto de procesos y herramientas automatizadas que nos permite definir el ciclo de vida completo de un desarrollo de *software*. Facilita la entrega continua.

Pipeline Delivery: Flujo de entregas continuas de *software* que se logra gracias a procesos y herramientas automatizadas.

Product Owner: Rol dentro del marco de trabajo *Scrum* que representa a los interesados, la voz del cliente y que tiene la responsabilidad de maximizar el valor entregado y el retorno de la inversión. Es quien prioriza la pila de trabajo pendiente o product backlog.

Review: En el marco de trabajo *Scrum*, es la reunión que se realiza al finalizar el *Sprint*, en la cual se revisa el incremento de valor del producto.

Scrum: Marco ligero que ayuda a las personas, equipos y organizaciones a generar valor a través de soluciones adaptativas para problemas complejos. Para saber más, visita: scrumguides.org

Scrum Master: Este perfil facilita la aplicación de *Scrum* y remueve los impedimentos. El *Scrum Master* es un líder servicial que lidera con el ejemplo.

Shareholders: Accionistas.

Silos: Se refiere a trabajar de manera aislada sin interacción o con poca interacción con otras áreas de la misma organización.

Sprint: Ciclo de trabajo en el marco de *Scrum* con una duración típica entre dos semanas y un mes durante el cual el equipo desarrolla un incremento de valor del producto potencialmente entregable.

Talent Pool: Grupo de personas que cuenta con los conocimientos, competencias y experiencia que una empresa necesita.

UI: Interfaz de usuario. En general es la interfaz con la cual las personas interactúan con las máquinas.

UX: Consiste en todo lo que una persona percibe al interactuar con un producto o servicio. Tiene que ver con la usabilidad.

Proof