

BUSINESS AGILITY

INSTITUTE | LIBRARY CASE STUDY

¿Te atreverías a pedirle a tu Director de RRHH que practique Kanban?

Thushara Wijewardena, Exilesoft

Exilesoft: Es una empresa mediana de desarrollo de software offshore con sede en Sri Lanka, especializada en diseño de sistemas, desarrollo de aplicaciones, integración de sistemas y automatización de negocios.

Este estudio de caso fue publicado originalmente en "Directing the Agile Organisation" por Evan Leybourn, traducido y adaptado por Jorge Valdés Garcíatorres de la librería del Business Agility Institute

En 2008, con el fin de superar desafíos específicos en el extranjero y mejorar su calidad y productividad, Exilesoft emprendió un programa de transformación ágil dentro de su oficina de proyectos y equipos de proyecto.

Aunque esto tuvo mucho éxito, el rápido cambio de la cultura tradicional del proyectos a una cultura ágil, así como el rápido crecimiento de la organización, las funciones de apoyo, como los recursos humanos y las operaciones, fueron incapaces de satisfacer las demandas de los equipos de proyecto.

En respuesta, los procesos del departamento de RRHH se hicieron más estrictos, para poder hacer frente a la situación y seguir obteniendo resultados. Sin embargo, estos intentos a menudo provocaron retrasos y una falta de calidad en todos los aspectos de su trabajo, desde los productos hasta los servicios.

Dado el éxito del programa de transformación ágil dentro de los equipos de proyecto, los miembros senior de la compañía creían que usar los mismos conceptos ágiles dentro del departamento de RRHH, también produciría resultados positivos.



LOS PROBLEMAS

Después de unas cuantas rondas de discusiones y de un cuidadoso análisis por parte del personal de ingeniería, del proyecto y de la gestión de recursos humanos, se obtuvo una mayor claridad sobre los impedimentos más importantes. Éstos incluían:

- Procesos de reclutamiento ineficientes al reclutar ingenieros de software como Business Analysts.
- Campañas publicitarias de reclutamiento mal enfocadas que no atrajeron a ingenieros de alto nivel con las habilidades y la experiencia necesarias.
- La gestión de la asistencia de los colaboradores y del manejo de días económicos (ausencias con permiso) no estaba en sintonía con las necesidades cotidianas de los equipos de proyecto.
- Los productos y servicios de recursos humanos no se ejecutaban oportunamente; la ampliación de sus plazos creó caos en los equipos de proyecto.



- Los proyectos de cierto tamaño consumían mucho tiempo, (como la creación del manual de los colaboradores), por lo que a menudo se entregaban tarde y después de largos meses.
- Los procesos de evaluación de colaboradores eran incompatibles con la cultura de los equipos de proyecto.

LAS CAUSAS

La mayoría de las causas de estos problemas se relacionan con la historia que los procesos tradicionales de desarrollo offshore, habían enfrentado antes de adaptarse a las prácticas ágiles. Procesos que al cliente remoto y a los equipos de proyecto:

- El departamento de rrhh estaba aislado de los equipos de proyecto.
- Recursos Humanos y los equipos de proyecto, tenían diferentes interpretaciones de lo que significaba agilidad.
- La mayoría de las solicitudes, como las necesidades de contratación, se enviaban al departamento de recursos humanos por correo electrónico, lo que provocaba una falta de entendimiento de las necesidades específicas de cada persona.
- El área de Recursos Humanos tenía demasiadas cosas que hacer.

LA SOLUCIÓN

Para mejorar la productividad y resolver muchos de los problemas mencionados anteriormente, el área de Recursos Humanos acordó probar un método ágil seleccionado para sus operaciones diarias. La idea inicial era implementar procesos SCRUM, sin embargo, esto se descartó rápidamente, ya que se preveían muchas dificultades.

En primer lugar, la naturaleza de los entregables de Recursos Humanos representaba un alto volumen de solicitudes ad hoc, por lo que no podían ser manejadas en ciclos iterativos, es decir, una gran cantidad de solicitudes, muchas de las cuales requerían una entrega inmediata fuera del ciclo de liberación programado (iteración o sprint).

Se decidió que Kanban encajaría mejor en el área de Recursos Humanos que los procesos SCRUM practicados por los equipos de proyecto de Exilesoft. Kanban soportaba la planeación diaria, la entrega continua, el progreso visible (a través de los tableros Kanban), la estimación es opcional y la supervisión del tiempo de ciclo (por ejemplo, la supervisión del tiempo que tarda un nuevo empleado en registrarse en Exilesoft, desde el momento en que se recibe la solicitud de la vacante).

Además, el concepto de limitar el trabajo en curso (WIP) impediría que el área de Recursos Humanos se comprometiera a trabajar en varias tareas que excedieran su capacidad. En cambio, seleccionar la prioridad correcta, concentrarse en ellos y entregarlos más rápido, podría dar mejores resultados.

Por último, al eliminar la separación entre el departamento de Recursos Humanos y los equipos de proyecto, se esperaba reducir cualquier dependencia que pudiera crear latencia. Además, esto evitaría el enfoque de "pasar el trabajo por arriba del muro", y se esperaba que creara un mejor entendimiento, respeto y comunicación entre las personas que trabajaban en ambas entidades.

LA IMPLEMENTACIÓN

El equipo de Recursos Humanos recibió la formación suficiente para pasar del pensamiento de gestión tradicional al liderazgo ágil y al pensamiento de trabajo en equipo. Para gestionar las necesidades entrantes del departamento de Recursos Humanos., se acordó utilizar el mismo formato de backlog que los equipos de proyecto: Por ejemplo

| ID | As a/an/the | I need | So that |
|----|-------------|--|---|
| 1 | CEO | Que todos los colaboradores sean conscientes de las políticas de la empresa. | Haya menos incidentes cotidianos con respecto a aspectos disciplinarios que tengan que ser manejados. |

| | | | |
|---|----------------------|---|--|
| 2 | Líder de equipo | Tener un evento organizado para el equipo, para celebrar la liberación final y cierre del proyecto. | Podamos reconocer el esfuerzo realiado por uestoscolaoradoe |
| 3 | Personal | Producir una carta dirigida al ministerio australiano de inmigración antes del fin de noviembre | Pueda demostrar la experiencia necesaria para solicitar servicios de relaciones públicas, antes del fin de noviembre |
| 4 | Director de Proyecto | Cinco programadores en Java Five new recruits in Java tech lead calibre by 1st week of December 2009 | Podamos iniciar el desarrollo del nuevo producto, el nuevo dataware house automatizado. |

Para visualizar el progreso, el muro de la oficina del director de RRHH se utilizó originalmente como tablero Kanban. Las historias se pegaron en la columna de Backlog, y las historias de mayor prioridad se dividieron en tareas, y se pegaron en la columna de "Por hacer". Se utilizaron notas adhesivas de colores idénticos para identificar las tareas de una historia de usuario.

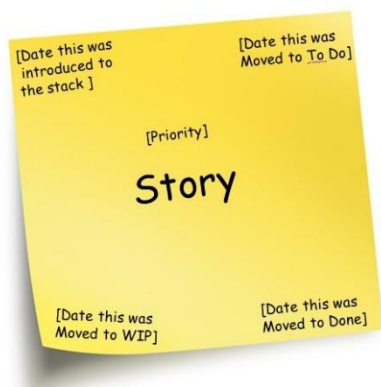


Figure 1: Ejemplo de Hostoria de usuario

Por último, el equipo de Recursos Humanos celebró reuniones diarias limitadas a 20 minutos, delante del tablero Kanban a las 9.30 horas, hora de Sri Lanka,. Cuando había otros equipos involucrados en tareas específicas, estos equipos también participaban en la misma reunión, con el fin de informar al equipo de RRHH sobre sus progresos y dependencias.

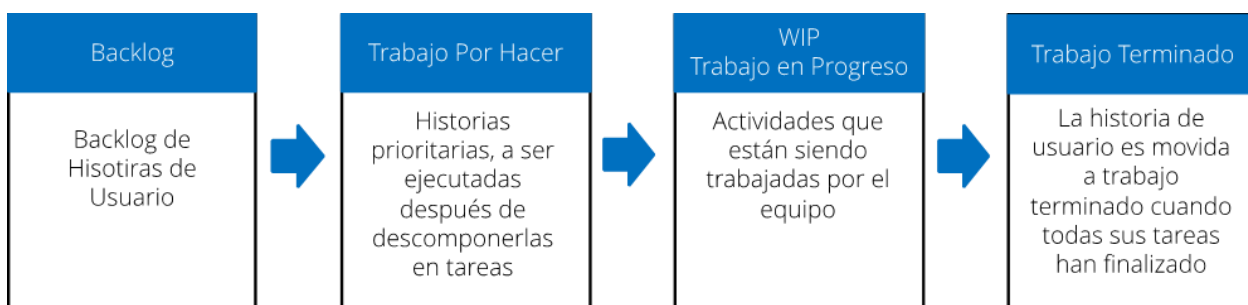


Figure 2: Kanban Board

LOS DESAFÍOS

Los principales desafíos fueron los siguientes:

- Tareas transparentes en el tablero kanban. Algunas tareas reflejaban información delicada para el personal. Para evitar esta visualización de tareas en la pared de la oficina del jefe de RH, se decidió disponer de una herramienta kanban basada en web.
- Tareas ad hoc menores. Había muchas tareas más pequeñas que fluían al departamento de RH diariamente. Los miembros del equipo debían acordar una directriz sobre el tamaño de las tareas gestionadas mediante el tablero kanban.
- Lidar con las tareas de la rutina diaria. Estas tareas se gestionan fuera del tablero kanban. Los miembros decidieron un día kanban de seis horas, en lugar de un día de ocho horas, a fin de dejar espacio para ese trabajo.
- Diferencia de cultura de equipo con respecto a los equipos de proyecto, lo que requiere un análisis continuo.

LOS RESULTADOS

La aplicación antes mencionada arrojó resultados visibles y positivos al cabo de seis meses. El departamento de RH y los equipos de proyecto comenzaron a trabajar más estrechamente, con una mejor comprensión de la capacidad, las prioridades y el nivel de calidad esperado de cada uno. Esto creó una cultura más centrada en las soluciones, en lugar de que diferentes entidades trataran de pasar el trabajo y se culparan mutuamente. Algunas de las visibilidades clave:

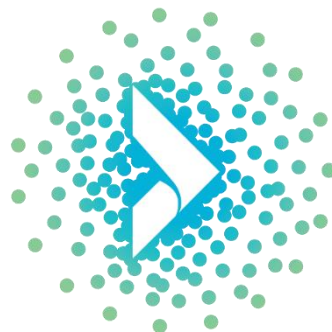
- El departamento de RH es mucho más productivo que antes.
- La comunicación y la delegación entre el personal de RH ha mejorado considerablemente.
- La mayoría de las discusiones con los equipos de proyecto se manejan ahora a través de conversaciones casuales, en lugar de emitir cartas formales y convocar a reuniones formales.
- El proceso de revisión anual se ha transformado en revisiones más frecuentes, que se espera que refuercen y dinamicen la cultura de una manera positiva.
- La madurez ágil de la compañía se utiliza en el proceso de reclutamiento para atraer a mejores candidatos que quieran trabajar en una cultura diferente, en contra de la típica cultura de fábrica de software offshore.

- El área de RH potencia más actividades de equipo en la organización, como concursos de arte y juegos entre los equipos.
- El área de RH ha obtenido un mayor reconocimiento, gracias a su genuino esfuerzo por facilitar el desempeño del proyecto..

“Hoy en día, Exilesoft ha superado la mayoría de los retos centrales de esta transición ágil, estandarizando los mismos conceptos en otras entidades, como el área de RH. Esta transformación ha dado como resultado mejoras en la productividad y mejores equipos automotivados en toda la organización.”

- Thushara Wijewardena, Chief Project Officer, Exilesoft

Thushara Wijewardena es un profesional del software que ha adquirido más de 12 años de experiencia en la gestión de portafolios de proyectos de software en diversos entornos organizativos. Durante los últimos cinco años, se ha enfocado mucho en el uso de conceptos ágiles en proyectos offshore-onshore, así como en la implementación aspectos de agilidad a nivel empresarial. Thushara es ponente en importantes conferencias internacionales y autor de numerosos artículos relacionados con el tema. Actualmente trabaja como directora de proyectos de Exilesoft.



BUSINESS AGILITY
INSTITUTE