



Equipos agile y COVID – 19

Sabemos que los equipos AGILE funcionan muy bien cuando las interacciones entre sus miembros son directas y personales. La característica de rápida adaptación de los equipos AGILE en periodos de cambio disruptivo, se basa en gran parte en la generación de confianza entre los miembros del equipo, disponer de una comunicación instantánea y una toma de decisiones consensuadas y rápidas. Muchos de los equipos AGILE funcionan en lugares comunes, dentro de las empresas. Esa fuerte interacción, que también emana de las organizaciones Teal propuestas por Frederic Laloux, se puede estar viendo sometida a escrutinio debido a que el COVID-19 ha forzado el distanciamiento social y empresarial.

La característica de los equipos AGILE se basa en la generación de confianza, una comunicación instantánea y una toma de decisiones consensuadas y rápidas

Esto puede reducir la cohesión de los equipos y disminuir claramente su eficiencia. En una encuesta de la Harvard Business Review de marzo de 2020, el 80% reconoce que deberían tener más comunicaciones de las que se tienen trabajando en remoto, y el 41% (respecto al 35% trabajando en la oficina) creen que hay menos honestidad entre los compañeros cuando se trabaja desde casa. También hay un porcentaje elevado, el 84%, que dice que los problemas de la tecnología les hace perder eficiencia.

Trabajar en remoto puede reducir la cohesión de los equipos y disminuir claramente su eficiencia. El 80% piensan que deberían tener más comunicación en remoto, el 41% piensa que aumenta la falta de confianza y el 84% que la tecnología les da problemas para comunicarse.

Estos datos nos dan una pista de que el cambio que supone trabajar en remoto para los equipos AGILE debe ir acompañado de alguna modificación de la cultura grupal. Cuando se trabaja codo a codo, la confianza entre los miembros aflora de forma natural, se consolida en las reuniones, en los cafés y los donuts sobre la mesa a altas horas de la noche, y en las miradas cruzadas cuando el equipo toma decisiones finalmente. Se podría decir que existe una burbuja, invisible pero perceptible, que rodea al equipo AGILE del resto de la compañía mientras dura su propósito. Sin embargo, esa burbuja se rompe en múltiples burbujas, una por cada componente, cuando están trabajando desde casa. Esa nueva burbuja individual, ya no es identitaria del equipo AGILE sino del miembro en su casa, separando al miembro del equipo en su salón, o en la mesa de su cocina del resto de los componentes de la casa, incluidos los niños que habitan en ella.

El Design Thinking en pizarras virtuales no parece que sea una cosa sencilla, y muchos de los integrantes del equipo tendrán dificultades en su manejo. Otro gran impacto es la capacidad de comunicar en orden las ideas. Un equipo AGILE de cierto tamaño, emprende discusiones, interacciones desordenadas y todo el mundo puede seguir las sin mayor problema. Las ideas espontáneas entran rápidamente en el flujo del pensamiento colectivo. En una videoconferencia de un cierto tamaño, es muy difícil saber quién está hablando, cuando se puede o se tiene que hablar y si realmente alguien te está escuchando. Algunos quitan el micrófono y cuando quieren hablar ya se ha colado otro, otros quitan el video y la sensación para el que habla es realmente extraña: ¿hay alguien ahí? Las propias distracciones y limitaciones de espacio de trabajo pueden hacerlo complicado.

En una videoconferencia de un cierto tamaño, es muy difícil saber quién está hablando, cuando se puede o se tiene que hablar y si realmente alguien te está escuchando.

El multiliderazgo típico de los equipos AGILE se ve cercenado y los líderes más decididos (no necesariamente los más adecuados), o aquellos que se sienten más cómodos con la tecnología remota, son los que acaban capitalizando los scrum, generando desenganche y desmotivación en resto. Estar en la oficina es como ir al colegio con uniforme, todos son iguales, pero estar en el comedor de tu casa o en la cocina puede hablar del tipo de lugar donde vives y esto puede generar malestar y tensión a los componentes del equipo. También los ruidos, voces o gritos de la pareja o de los niños puede suponer un elemento disruptivo importante. Los integrantes y el propio equipo tienen que entender todas estas cosas como normales en esa circunstancia y quitarle hierro.

Las actividades sociales de los equipos trabajando en la oficina, o después del trabajo, salen como consecuencia natural de la interacción personal. Nos vamos a tomar un café o a comer, pero seguimos hablando de alguna idea o



buscando una solución, o tal vez buscando consejo sobre donde podemos ir de vacaciones. En el trabajo remoto esas interacciones se ven ampliamente mermadas.

Trabajar en remoto, requiere esfuerzos extra para fomentar la cohesión y la empatía del equipo, no solo del scrum máster, sino también de los tribe leaders, proponiendo prácticas que mejoren día a día las interacciones. Os contaré algunas de las que tengo constancia. Un equipo AGILE grande de una compañía de tecnología hace cada mañana un virtual morning breakfast de 15 minutos. Empezaron por hacerlo 4 personas y generaron una lista de suscripción. Cuando el grupo se hizo demasiado grande a alguien se le ocurrió hacer un pequeño programa que cada día cogía el total del grupo y recomponía los desayunos creando subgrupos de 4 personas (las que caben en pantalla en el Teams). De esa forma cada día los 15 minutos del desayuno iba poniendo en contacto a todos los miembros del grupo. Otra compañía, en este caso de Telecomunicaciones, utiliza el scrum coach para observar el comportamiento del equipo en las videoconferencias y obtiene feedback de forma semanal de todos los miembros. Algunas de las recomendaciones que han salido han permitido mejorar el manejo de las pizarras virtuales o de los documentos compartidos. Lo que parece que es indudable es que trabajar en la oficina o trabajar en remoto para los equipos AGILE requiere ajustes, algunos de ellos de importancia, y casi seguro que más tiempo de ejecución si no se ajustan bien.

**Virtual morning breakfast
de 15 minutos
en grupos de 4 personas
pueden ayudar a mejorar
la cohesión del equipo**

Uno de los grandes problemas que se produce trabajando remoto es el de los falsos consensos. Todos estamos de acuerdo, pero en cosas diferentes. Esto requiere una rutina adicional de reafirmar con más frecuencia los acuerdos que se han tomado. Algunos equipos AGILE que llevan trabajando tiempo en remoto, han introducido una reunión más por la tarde solo con este fin. Ello ha permitido realinear los objetivos y las conclusiones. Otra táctica es ampliar el daily scrum en 15 minutos, usando estos últimos para la resolución de dudas. Sin embargo, en el resto de las reuniones hay que huir de que sean muy largas. Un buen límite puede ser 75 minutos, con 15 de descanso si hay que seguir. Es mejor que sean divididas en varias partes para no producir el desenganche de los miembros. Las presentaciones deberán ser más concisas, breves e impactantes.

**Uno de los grandes problemas que se produce
trabajando en remoto es el de los falsos consensos.
Todos estamos de acuerdo, pero en cosas diferentes.**

Finalmente debo decir que hay que hacer un esfuerzo por aumentar la autonomía de los componentes, aumentando todo lo auto: autocontrol, autoliderazgo, autorresponsabilidad, etc. Si somos capaces de mejorar las interacciones en remoto de los equipos AGILE, estaremos sentando las bases para una organización más Teal y más preparada para abordar la nueva normalidad.