

Guía de Scrum@Scale

Versión español



Version 1.02 — 21 August 2018

Propósito de la Guía de Scrum@Scale

Scrum, como se describe originalmente en la Guía Scrum, es un framework para desarrollar, entregar y mantener productos complejos por parte de un sólo equipo. Desde su inicio, su uso se ha extendido a la creación de productos, procesos, servicios y sistemas que requieren esfuerzos de múltiples equipos. Scrum@Scale fue creado con el fin de coordinar eficientemente este nuevo ecosistema de equipos (Scrum) de manera que se optimice la estrategia global de la organización. Este objetivo se logra a través de la creación de una "burocracia mínima viable" a través de una arquitectura de escalamiento sin límites (free-scale), la cual permite dentro de la organización que se expanda la forma natural en que un equipo Scrum funciona.

Esta guía contiene las definiciones de los componentes que conforman el framework Scrum@Scale, incluyendo sus roles escalados, eventos escalados y artefactos empresariales, así como las reglas que los juntan.

El Dr. Jeff Sutherland desarrolló Scrum@Scale basado en los principios fundamentales de Scrum, la teoría de sistemas adaptativos complejos (Complex Adaptive Systems), la teoría de juegos y la tecnología orientada a objetos.

Esta guía fue desarrollada con el aporte de muchos practicantes de Scrum experimentados basados en los resultados de su trabajo de campo. El objetivo de esta guía es que el lector pueda implementar Scrum@Scale por su cuenta.

Por qué Scrum@Scale?

Scrum fue diseñado para que un solo equipo pueda trabajar a su capacidad óptima mientras mantiene un ritmo sostenible. En el campo, se encontró que a medida que el número de equipos Scrum crecieron dentro de una organización, la salida (producto de trabajo) y la velocidad de aquellos equipos comenzaron a caer (debido a problemas como las dependencias entre equipos y la duplicación de trabajo). Se hizo evidente la necesidad de un marco o framework para coordinar de manera eficaz que esos equipos puedan lograr escalabilidad lineal. Scrum@Scale está diseñado para lograr este objetivo a través de su arquitectura de escalamiento-sin-límites (free-scale).

Al utilizar una arquitectura Free-Scale, la organización no está restringida a crecer en una manera en particular debido a reglas arbitrarias, por el contrario puede crecer orgánicamente basada en sus únicas necesidades y a un ritmo de cambio sostenible que puede ser aceptado por los grupos de individuos que conforman la organización. La simplicidad del modelo Scrum@Scale es esencial

para una arquitectura Free-Scale y evita cuidadosamente la introducción de una complejidad adicional, que haría que la productividad por equipo disminuya a medida que se crean más (equipos).

Scrum@Scale está diseñado para poder escalar a lo largo de toda la organización: Todos sus departamentos, sus Productos y sus Servicios. Puede ser aplicado a través de múltiples dominios en todos los tipos de organizaciones en la industria, el gobierno o la academia.

Definición de Scrum@Scale

Scrum: Es un marco (framework) dentro del cual las personas pueden abordar problemas complejos de adaptación, mientras se realiza la entrega productiva y creativa de productos viables con el mayor valor posible.

La Guía Scrum es el conjunto mínimo de funciones que permite la inspección y la adaptabilidad a través de transparencia radical para impulsar la innovación, la satisfacción del cliente, el rendimiento y la felicidad en el equipo.

Scrum@Scale: Es un marco (framework) dentro del cual las redes de equipos Scrum operan de manera consistente con la Guía Scrum para que puedan abordar problemas complejos de adaptación, mientras se realiza la entrega productiva y creativa de productos con el mayor valor posible.

NOTA: Estos "productos" pueden ser hardware, software, sistemas integrados complejos, procesos, servicios, etc., dependiendo del dominio en el que participen los equipos Scrum.

Scrum@Scale es:

- Ligero: La mínima burocracia viable
- Fácil de entender: Compuesto solamente de equipos Scrum
- Difícil de dominar: Requiere la implementación de un nuevo modelo operativo

Scrum@Scale es un marco (framework) para escalar Scrum. Simplifica radicalmente el escalado utilizando Scrum para escalar Scrum.

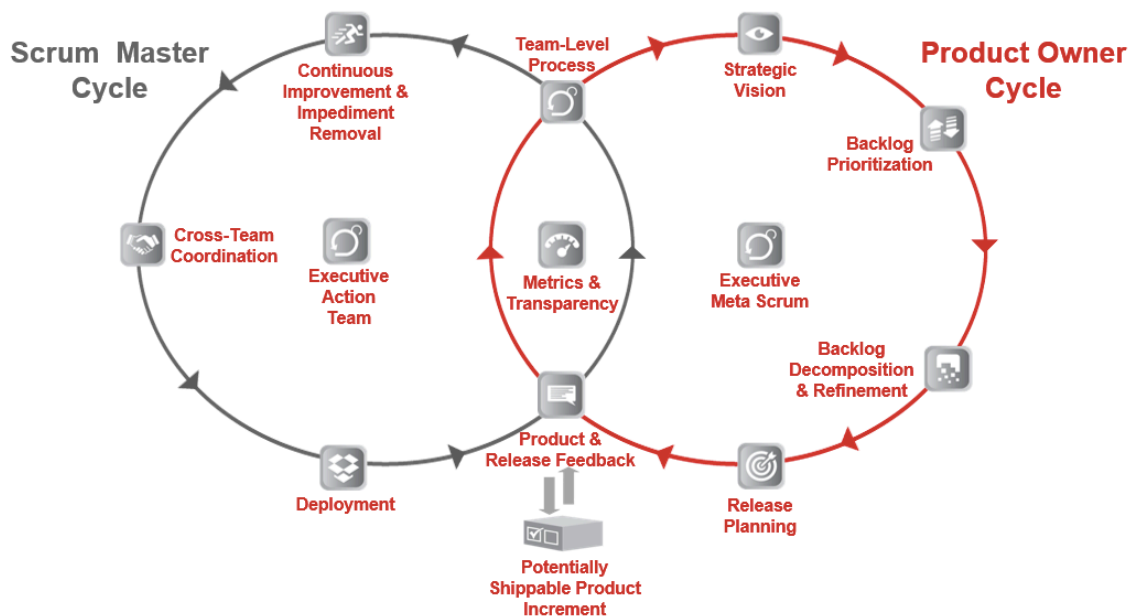
En Scrum, se tiene cuidado de separar la responsabilidad de el "Qué" de el "Cómo". El mismo cuidado se tiene en Scrum@Scale, para que se entienda expresamente la jurisdicción y la responsabilidad, con el fin de eliminar el

conflicto organizativo derrochador que impide que los equipos logren su productividad óptima.

Scrum@Scale consta de componentes que permiten a una organización personalizar su estrategia e implementación de transformación. Brinda la capacidad de orientar sus esfuerzos de cambio con prioridades incrementales en el área o áreas que se considera(n) más valiosa(s) o la(s) que más necesita(n) de cambios para luego progresar hacia otras.

Al separar estas dos jurisdicciones, Scrum@Scale contiene dos ciclos: El **Ciclo del Scrum Master** (el "Cómo") y el **Ciclo del Product Owner** (el "Qué"), cada uno tocando al otro en dos puntos: Procesos a nivel de equipo y Retroalimentación de Producto y Release. Tomados en conjunto, estos ciclos producen un marco (Framework) poderoso para coordinar los esfuerzos de varios equipos en una sola ruta.

Los componentes del framework Scrum@Scale



Cultura basada en Valores

Además de separar la responsabilidad del "Qué" y del "Cómo", Scrum@Scale apunta a construir organizaciones saludables mediante la creación de una cultura basada en valores en un entorno empírico. Los valores de Scrum son: Apertura, Coraje, Enfoque, Respeto y Compromiso. Estos valores impulsan la toma de decisiones empíricas, los cuales dependen de los tres pilares que son: Transparencia, Inspección y Adaptación.

La Apertura apoya la Transparencia en todo el trabajo y los procesos, sin los cuales no hay capacidad para inspeccionarlos honestamente y tratar de adaptarlos para mejorarlos. El Coraje se refiere a dar los saltos audaces requeridos para entregar valor más rápido de manera innovadora.

Enfoque y Compromiso se refieren a la forma en que manejamos nuestras obligaciones de trabajo, poniendo la entrega de valor al cliente como la máxima prioridad. Por último, todo esto debe ocurrir en un entorno basado en el respeto por los individuos que realizan el trabajo, sin los cuales nada puede ser creado.

Scrum@Scale ayuda a las organizaciones a prosperar al respaldar un modelo de liderazgo transformador que fomenta un entorno positivo para trabajar a un ritmo sostenible y el compromiso de ofrecer valor orientado al cliente a la vanguardia de nuestros esfuerzos.

Empezando con Scrum@Scale

Al implementar grandes redes de equipos, es fundamental desarrollar un **Modelo de Referencia** escalable para un pequeño conjunto de equipos. Cualquier deficiencia en una implementación de Scrum se ampliará cuando se implementen varios equipos. Muchos de los problemas iniciales de escalamiento serán las políticas y procedimientos de la organización o las prácticas de desarrollo que bloqueen el alto rendimiento y frustren a los equipos.

Por lo tanto, el primer desafío es crear un pequeño grupo de equipos que implementen bien Scrum. Esto se logra mejor mediante la creación de un **Equipo de Acción Ejecutiva (Executive Action Team - EAT)**, que es responsable del desarrollo y la ejecución de la estrategia de transformación. El EAT debe estar compuesto por personas facultadas política y financieramente para garantizar la existencia del Modelo de Referencia. Este conjunto de equipos trabaja a través de problemas organizativos que bloquean la agilidad y crea un Modelo de Referencia para Scrum que se sabe que funciona dentro de la organización y se puede usar como un patrón para escalar Scrum a lo largo de la organización.

A medida que el Modelo de Referencia de los equipos se acelera, los impedimentos y cuellos de botella que retrasan la entrega, producen desperdicio o impiden la agilidad del negocio, se hacen evidentes. La forma más efectiva de eliminar estos problemas es difundir Scrum en toda la organización para que se optimice la totalidad del flujo de valor.

Scrum@Scale logra un escalamiento lineal en la productividad al saturar la organización con Scrum y distribuir la velocidad y la calidad de manera orgánica, de acuerdo con la estrategia, el producto y los servicios específicos de la organización.

El ciclo del Scrum Master

Proceso a Nivel de Equipo (Team-Level Process)

El **Proceso a Nivel de Equipo (Team-Level Process)** constituye el primer punto de contacto entre los ciclos de Scrum Master y de Product Owner, y se presenta y explica claramente en la Guía de Scrum. Está compuesto por tres artefactos, cinco eventos y tres roles. Los objetivos del proceso a nivel de equipo son:

- Maximizar el flujo de trabajo completado y de calidad comprobada.
- Aumentar el rendimiento del equipo con el tiempo.
- Operar de manera sostenible y enriquecedora para el equipo.
- Acelerar el ciclo de retroalimentación al cliente.

Coordinando el “Cómo” – El Scrum de Scrums

Un **Scrum de Scrums (SoS)** es un conjunto de equipos que necesitan coordinarse para entregar valor a los clientes. Este equipo (el SoS) es en sí mismo un equipo Scrum, que es responsable de un conjunto totalmente integrado de incrementos de producto potencialmente entregables al final de cada Sprint de todos los equipos participantes. Un SoS funciona como un Equipo de Lanzamiento (Release Team) y debe poder entregar valor directamente a los clientes. Para hacerlo de manera efectiva, debe ser coherente con la Guía Scrum, es decir tiene sus propios roles, artefactos y eventos:

Roles:

El SoS debe tener todas las habilidades necesarias para entregar un Incremento de Producto que se puede enviar completamente integrado al final de cada Sprint (Es posible que necesite arquitectos experimentados, líderes de control de calidad y otro conjunto de habilidades operativas). Cuenta con la representación del Product Owner para resolver los problemas de priorización. El Scrum Master del Scrum of Scrums (SoS) se denomina **Scrum of Scrums Master (SoSM)**.

Eventos:

El SoSM debe facilitar un evento de refinamiento del backlog (Backlog Refinement) en el que los impedimentos se identifiquen como "listos" para ser eliminados y el equipo determine la mejor manera de eliminarlos y cómo sabrán cuándo estén terminados (Done). Se debe prestar especial atención a la Retrospectiva del SoS, en la que los miembros de los equipos comparten los aprendizajes o las mejoras que sus equipos individuales han logrado con éxito, esto con el fin de estandarizar esas prácticas en los equipos dentro de los SoS. Dado que los SoS deben responder en tiempo real a los impedimentos planteados por los equipos participantes, al menos un representante (generalmente el Scrum Master) de cada uno de los equipos participantes debe asistir a un **Scaled Daily Scrum (SDS)**. El evento SDS refleja el Daily Scrum, ya que optimiza la colaboración y el rendimiento de la red de equipos. Cualquier persona o número de personas de los equipos participantes pueden asistir, según sea necesario.

Adicionalmente, el SDS:

- Tiene un time-box de 15 minutos o menos.
- Debe asistir un representante de cada equipo, incluido el Product Owner.
- Es un foro donde los representantes de los equipos discuten qué está funcionando bien, qué se está haciendo y cómo los equipos pueden trabajar juntos de manera más efectiva. Algunos ejemplos de lo que podría ser discutido son:
 - ¿Qué impedimentos tiene mi equipo que eviten lograr el Objetivo del Sprint – Sprint Goal (o que impacten en su próximo lanzamiento o release)?
 - ¿Mi equipo está haciendo algo que evitará que otro equipo logre su Sprint Goal (o afecte su próximo lanzamiento o release)?
 - ¿Hemos descubierto nuevas dependencias entre los equipos o hemos encontrado una forma de resolver una dependencia existente?
 - ¿Qué mejoras hemos descubierto que pueden ser aprovechadas en todos los equipos?

El Scrum de Scrums Master (SoSM)

El **Scrum of Scrums Master (SoSM)** es el responsable del lanzamiento del esfuerzo de los equipos en conjunto y debe:

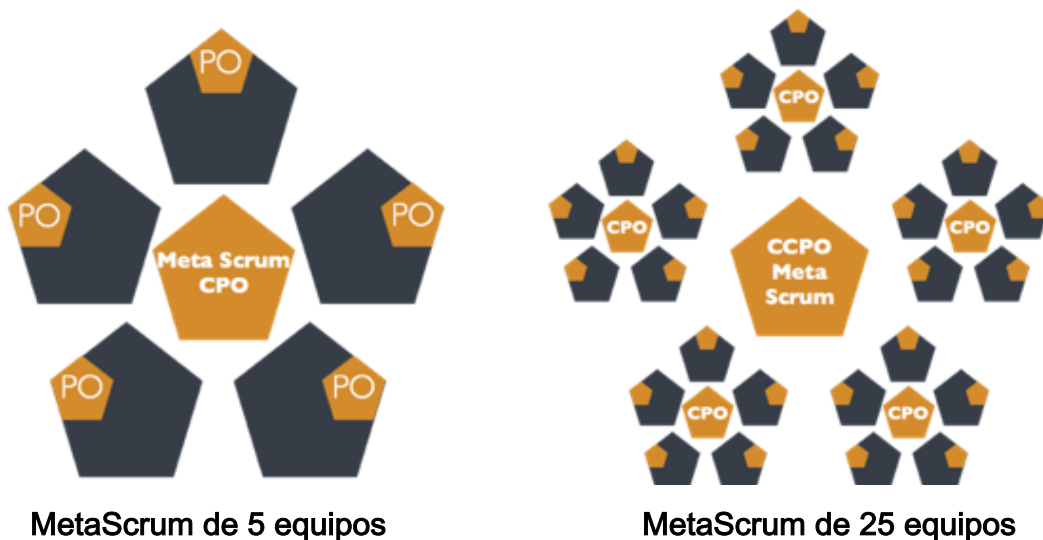
- Hacer visible el progreso.
- Hacer una acumulación de los impedimentos visibles para la organización.
- Eliminar los impedimentos que los equipos no pueden abordar.

- Facilitar la priorización de los impedimentos, con especial atención a las dependencias entre equipos y la distribución de trabajos pendientes.
- Mejorar la eficacia del Scrum of Scrums.
- Trabajar en estrecha colaboración con los Product Owners para implementar al menos un incremento de producto potencialmente liberable en cada Sprint.
- Coordinar la implementación en los equipos de acuerdo a los Planes de Lanzamiento (Release Plans) de los Product Owner.

Escalando el SoS

El escalamiento de los SoS reduce el número de vías de comunicación dentro de la organización para que la complejidad sea encapsulada. La interacción de un SoSoS con un SoS funciona de exactamente de la misma manera que un SoS interactúa con un solo equipo Scrum, lo que permite una escalabilidad de tipo lineal.

Diagrama de ejemplo:



Nota: Mientras que la Guía de Scrum define el tamaño óptimo del equipo como de 3 a 9 personas, una investigación de Harvard determinó que el tamaño óptimo del equipo es de 4.6 personas¹. Los experimentos con equipos Scrum de alto rendimiento han demostrado repetidamente que 4 ó 5 personas que realizan el trabajo es el tamaño óptimo. Es esencial para la escalabilidad lineal que este patrón sea el mismo para la cantidad de equipos en un SoS. Es por esto que en los diagramas anteriores y siguientes, se eligieron los pentágonos

¹ Hackman, J Richard, Leading teams: Setting the stage for great performances, Harvard Business Press, 2002

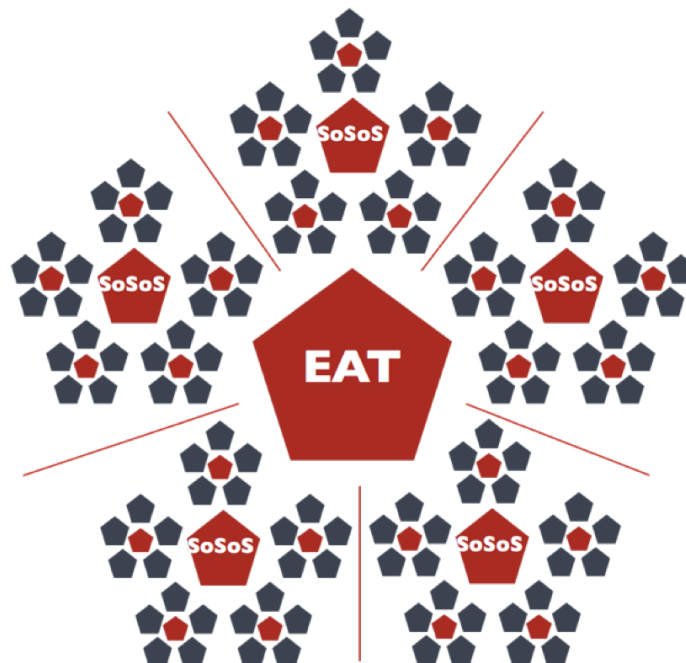
para representar un equipo de 5. Estos diagramas están destinados a ser sólo ejemplos, su diagrama organizacional puede diferir mucho.

El Equipo de Acción Ejecutiva (Executive Action Team)

El Scrum of Scrums para toda la organización ágil se llama Equipo de Acción Ejecutiva (EAT). El equipo de liderazgo crea una burbuja ágil en la organización donde el Modelo de Referencia opera con sus propias pautas y procedimientos, que se integran de manera efectiva con cualquier parte de la organización que no sea ágil. Posee un ecosistema ágil, implementa los valores de Scrum y se asegura que los roles de Scrum sean creados y apoyados.

El EAT es la última parada para los impedimentos que no pueden ser eliminados por los SoS que lo alimentan. Por lo tanto, debe estar compuesto por personas facultadas, política y financieramente, para eliminarlos. La función del EAT es coordinar múltiples SoS (o SoSoS) y para interactuar con cualquier parte no ágil de la organización. Al igual que con cualquier equipo de Scrum, necesita un PO y un SM. Sería mejor si el EAT se reuniera diariamente como lo hace un equipo Scrum. Deben reunirse al menos una vez por Sprint y tener un registro transparente.

Diagrama de ejemplo que muestra un EAT coordinando 5 agrupaciones de 25 equipos:



Las responsabilidades y el Backlog del EAT

Scrum es un sistema operativo ágil que es diferente de la gestión de proyectos tradicional.

La organización SM (SoS y SoSoS) entera se reporta al EAT, que es responsable de implementar este sistema operativo ágil al establecer, mantener y mejorar la implementación en la organización. El rol del EAT es crear un **Backlog de Transformación Organizacional** (una lista de prioridades de las iniciativas ágiles que deben realizarse) y asegurarse de que se lleve a cabo. Por ejemplo, si hay un Ciclo de Vida de Desarrollo de Productos (Product Development Life Cycle) de tipo tradicional en la organización anterior, se debe crear, implementar y apoyar un nuevo ciclo de vida ágil de desarrollo de productos (Agile Product Development Life Cycle). Por lo general, admitirá problemas de calidad y cumplimiento mejor que el método anterior, pero se implementará de manera diferente con reglas y pautas distintas. El EAT garantiza que se crea y financia una organización de Product Owners y que esta organización está representada en el EAT para respaldar estos esfuerzos.

El EAT es responsable de la calidad de Scrum dentro de la organización. Sus responsabilidades incluyen pero no se limitan a:

- Crear un sistema operativo ágil para el Modelo de Referencia a medida que se amplía a través de la organización, incluidas las reglas operativas corporativas, los procedimientos y las pautas para permitir la agilidad.
- Medir y mejorar la calidad del Scrum en la organización.
- Crear capacidad dentro de la organización para la agilidad empresarial.
- Crear un centro de aprendizaje continuo para profesionales de Scrum.
- Apoyar la exploración de nuevas formas de trabajo.

Finalmente, el EAT debe configurar y respaldar una organización de Product Owners a través de asociaciones entre los POs, que deben reflejar las funciones de los SoS y el escalamiento de éstas. Estos equipos de POs y Stakeholders clave se conocen como **MetaScrums**.

Entradas/Salidas del ciclo Scrum Master

La organización SM completa (SoS, SoSoS y EAT) trabajan en conjunto para perfeccionar los otros componentes del Ciclo Scrum Master: **Mejora Continua y Eliminación de Impedimentos, Coordinación entre Equipos (Cross-Team) y Despliegue**.

Los objetivos de la Mejora Continua y la Eliminación de Impedimentos son:

- Identificar los impedimentos y replantearlos como oportunidades.
- Mantener un entorno saludable y estructurado para priorizar y eliminar impedimentos y luego verificar las mejoras resultantes.
- Asegurar la visibilidad en la organización para efectuar cambios.

Los objetivos de la Coordinación entre Equipos (Cross-Team) son:

- Coordinar procesos similares en múltiples equipos relacionados.
- Mitigar las dependencias entre equipos (cross-team) para garantizar que no se conviertan en impedimentos.
- Mantener la alineación de las normas y pautas del equipo para un resultado consistente.

Dado que el objetivo de los SoS es funcionar como un equipo de lanzamiento (Release Team), la implementación (deployment) del producto cae dentro de su alcance, mientras que lo que se incluye en cualquier lanzamiento (release) cae dentro del alcance de los Product Owners. Por lo tanto, los objetivos de la implementación (Deployment) son:

- Entregar un flujo consistente de producto terminado valioso a los clientes.
- Integrar el trabajo de diferentes equipos en un producto continuo.
- Asegurar alta calidad en la experiencia del cliente.

Ciclo del Product Owner

Coordinando el “Qué” – El MetaScrum

Un grupo de Product Owners que necesitan coordinar un backlog compartido que alimenta una red de equipos, es un equipo llamado **MetaScrum**. Para cada SoS hay un MetaScrum asociado. Un MetaScrum alinea las prioridades de los equipos a lo largo de una ruta única para que puedan coordinar los retrasos de sus equipos y crear una alineación con los stakeholders para respaldar el backlog. El Product Owner de un equipo es responsable de la composición y la priorización del backlog del equipo y puede jalar backlog del backlog compartido del MetaScrum y ponerlo dentro del backlog del equipo, o puede generar un backlog independiente a su discreción.

Los MetaScrums mantienen una versión para escalar del Refinamiento del Backlog (Backlog Refinement), ésta es la **Reunión de Refinamiento de Backlog Escalado (Scaled Backlog Refinement Meeting)**:

- Cada PO de equipo (o un proxy) debe asistir.

- Este evento es el foro para líderes, partes interesadas u otros clientes para que pueda expresar sus preferencias o prioridades.

Este evento ocurre con la frecuencia que sea necesaria, al menos una vez por Sprint, para garantizar un Backlog Listo para ser utilizado (Ready Backlog).

Las principales funciones del MetaScrum son:

- Crear una visión global del producto y hacerla visible a la organización.
- Alinearse con las partes interesadas clave para asegurar el apoyo en la implementación del backlog.
- Generar un sólo backlog priorizado; asegurando evitar la duplicación de trabajo.
- Crear una DoD (Definition of Done) mínimamente uniforme que se aplique a todos los equipos en el SoS.
- Eliminar las dependencias que se hayan planteado por parte de los SoS.
- Generar un plan de lanzamiento (Release Plan) coordinado.
- Decidir y monitorear las métricas para obtener una comprensión precisa y profunda del producto y mercado.

Los MetaScrums, al igual que los SoS, funcionan como equipos Scrum por sí mismos. Como tales, necesitan tener a alguien que actúe como SM y mantenga al equipo involucrado en las discusiones. También necesitan una sola persona que sea responsable de coordinar la generación de un sólo Product Backlog para todos los equipos cubiertos por el MetaScrum. A esta persona se la conoce como el **Chief Product Owner**.

El Chief Product Owner (CPO)

A través de los MetaScrums, los Chief Product Owners coordinan las prioridades entre los Product Owners que trabajan en los equipos individuales. Alinean las prioridades del backlog con las necesidades de los Stakeholders y del Cliente. Al igual que un SoSM, puede ser un PO de un equipo individual quien decida desempeñar esta función, o puede ser una persona específicamente dedicada a este rol. Sus principales responsabilidades son las mismas que las ordinarias, pero orientado al escalamiento:

- Establecer de una visión estratégica para todo el producto.
- Crear un único Backlog Priorizado orientado al valor a ser entregado por todos los equipos.
 - Los ítems del Product Backlog serían más grandes, comparado con los ítems de un PO en un equipo individual.

- Trabajar estrechamente con su SoSM asociado, para que el Plan de Lanzamiento (Release Plan) que genera el equipo MetaScrum, se pueda implementar de manera eficiente.
- Monitorear la retroalimentación de los clientes respecto de sus productos y ajustar el backlog en consecuencia.

Escalando el MetaScrum

Así como los SoS pueden crecer en SoSoS, los MetaScrums también puede expandirse por el mismo mecanismo. No hay un término específico asociado con estas unidades expandidas, ni los CPO de ellas tienen títulos expandidos específicos. Animamos a cada organización a desarrollarlo por su propia cuenta. Para los siguientes diagramas, hemos optado por agregar un “Chief” adicional al título de esos PO a medida que se amplían.

Algunos diagramas de ejemplo:



MetaScrum de 5 equipos



MetaScrum de 25 equipos

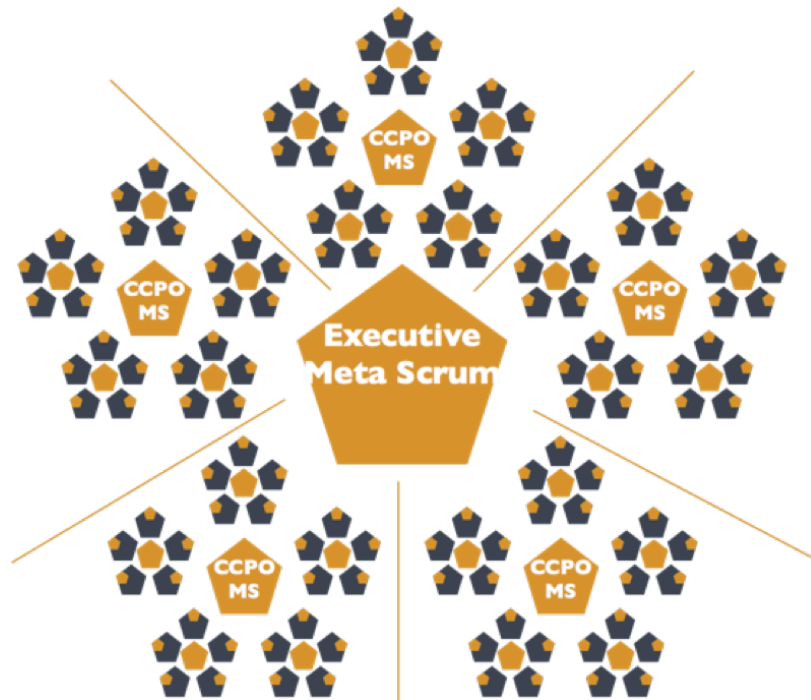
NOTA: Como se mencionó anteriormente, estos pentágonos representan los equipos Scrum de tamaño ideal y MetaScrum de tamaño ideal. Estos diagramas son sólo ejemplos, su diagrama organizacional puede diferir enormemente.

El Executive MetaScrum (EMS)

Los MetaScrums habilitan un diseño que enlaza a los Product Owners, el cual es infinitamente escalable junto con sus SoS asociados. El MetaScrum para toda la organización ágil es el **Executive MetaScrum**. El EMS posee la visión

organizativa y establece las prioridades estratégicas para toda la empresa, alineando a todos los equipos en torno a objetivos comunes.

Ejemplo de diagrama que muestra un EMS coordinando 5 grupos de 25 equipos:



Salidas/Resultados de la Product Owner Organization

La organización de PO (varios MetaScrums, el CPO y el Executive MetaScrum) trabaja como un todo para satisfacer los componentes del Ciclo del Product Owner: **Visión estratégica, Priorización de backlog, Descomposición y refinamiento del backlog, y Planificación de lanzamiento.**

Los objetivos de establecer una Visión Estratégica son para:

- Alinear claramente a toda la organización a través de un camino compartido hacia el futuro.
- Articular convincentemente el "por qué" de la existencia de la organización.
- Describir lo que hará la organización para aprovechar los activos clave en apoyo a su misión.
- Responder a las condiciones cambiantes del mercado.

Los objetivos de la Priorización del Backlog (Backlog Prioritization) son:

- Identificar un requerimiento claro en cuanto a los productos, sus características y los servicios que se entregarán.
- Reflejar la creación de valor, mitigación de riesgos y las dependencias internas en el ordenamiento del backlog.
- Priorizar las iniciativas de alto nivel en toda la organización ágil antes de la Descomposición y Refinamiento del backlog.

Los objetivos de la Descomposición y Refinamiento del Backlog (Backlog Decomposition & Refinement) son:

- Dividir los productos y los proyectos complejos en elementos funcionales independientes que pueden ser completados por un equipo en un Sprint.
- Capturar y destilar los requisitos emergentes y retroalimentación de los clientes.
- Asegurar de que todos los elementos del Backlog estén realmente "Listos" para que los equipos individuales puedan retirarlos.

Los objetivos de la Planificación de Lanzamiento (Release Planning) son:

- Prever a entrega de características clave y capacidades.
- Comunicar las expectativas de entrega a los interesados.
- Actualizar la priorización, según sea necesario.

Conectando los ciclos PO / SM

Comprensión de la Retroalimentación (Feedback)

El componente Feedback (Retroalimentación) es el segundo punto donde se tocan los ciclos PO y SM. La retroalimentación del producto impulsa la mejora continua a través del ajuste del Product Backlog mientras que la retroalimentación de lanzamiento (Release Feedback) impulsa la mejora continua a través del ajuste de los mecanismos de Deployment. Los objetivos de obtener y analizar la retroalimentación (feedback) son:

- Validar nuestros supuestos.
- Entender cómo los clientes usan e interactúan con el producto.
- Capturar ideas para nuevas características y funcionalidades.
- Definir mejoras a la funcionalidad existente.
- Actualizar el progreso hasta lograr la finalización del producto/proyecto, para afinar la planificación de lanzamiento (Release Planning) y el alineamiento con los interesados.

- Identificar mejoras a los métodos y mecanismos de deployment (despliegue).

Métricas y Transparencia

Una transparencia de tipo radical es esencial para que Scrum funcione de manera óptima, pero sólo es posible en una organización que ha adoptado los valores de Scrum. Esto le da a la organización la capacidad de evaluar de manera honesta su progreso e inspeccionar y adaptar sus productos y procesos. Esta es la base de la naturaleza empírica de Scrum, tal como se presenta en la Guía Scrum.

Tanto el ciclo de SM como el de PO requieren métricas que van a ser decididas de manera separada por las organizaciones de SM y de PO. Las métricas pueden ser únicas, tanto para organizaciones como para funciones específicas en esas organizaciones. Scrum@Scale no requiere ningún conjunto específico de métricas, pero sugiere que como mínimo, la organización debería medir:

- Productividad – ej., cambio en la cantidad de producto trabajado (Working Product) entregado por Sprint.
- Entrega de valor – ej., valor de negocio por unidad de esfuerzo de equipo.
- Calidad – ej., tasa de defectos o inactividad del servicio.
- Sostenibilidad – ej., felicidad del equipo.

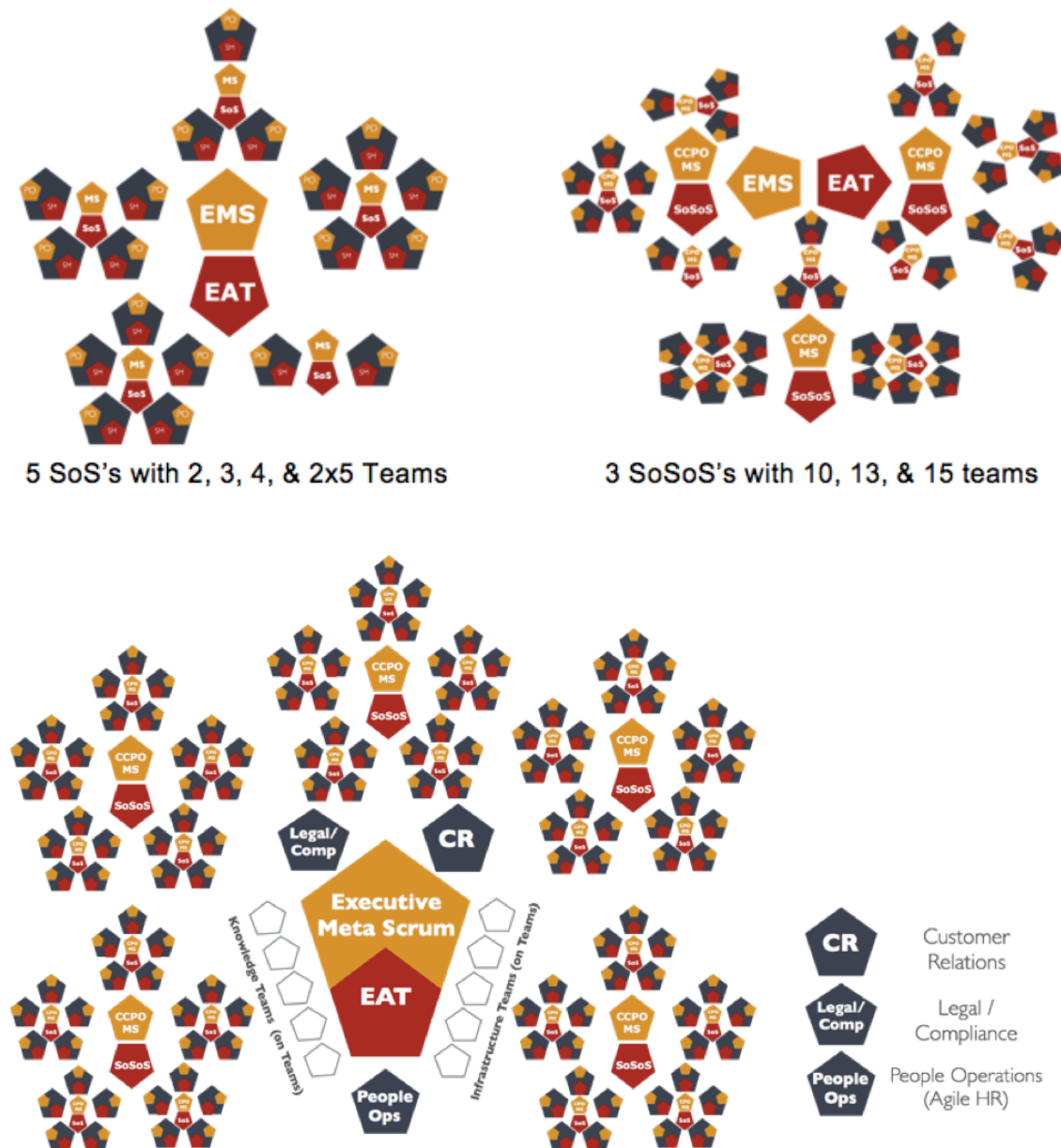
Los objetivos de tener Métricas y Transparencia son:

- Proporcionar a todos los responsables de la toma de decisiones (decision makers), incluidos los miembros del equipo, el contexto adecuado para tomar buenas decisiones.
- Acortar los ciclos de retroalimentación (feedback) tanto como sea posible para evitar la corrección excesiva.
- Requiere un esfuerzo adicional mínimo por parte de los equipos, partes interesadas o liderazgo.

Algunas notas sobre diseño organizacional.

La naturaleza de escalamiento-libre de Scrum@Scale permite que el diseño de la organización esté basado en componentes, al igual que el marco en sí. Esto permite reequilibrar o refactorizar equipos en respuesta al mercado. A medida que una organización crece, capturar los beneficios de los equipos distribuidos puede ser importante. Algunas organizaciones alcanzan talento que de otra manera no estaría disponible y pueden expandirse y contraerse según sea

necesario a través del desarrollo subcontratado. Scrum@Scale muestra cómo hacerlo, evitando largos tiempos de demora, comunicaciones comprometidas y calidad inferior, lo que permite una escalabilidad lineal tanto en tamaño como en distribución global.²



En este diagrama organizativo, los **Equipos de Conocimiento e Infraestructura (Knowledge & Infrastructure Teams)** representan equipos virtuales de especialistas, de los cuales hay muy pocos para el personal de cada equipo. Se coordinan con los equipos Scrum como grupo a través de acuerdos de nivel de servicio donde las solicitudes fluyen a través de un Product Owner para cada especialidad quien las convierte en un backlog ordenado y transparente. Una

² Sutherland Jeff and Schoonheim, Guido and Rustenburg, Eelco and Rijk, Maurits, "Fully distributed scrum: The secret sauce for hyperproductive off shored development teams", AGILE'08. Conference, IEEE: 339-344, 2008

nota importante es que estos equipos NO son silos de individuos que se sientan juntos (por eso se los representa como pentágonos huecos); los miembros de su equipo se sientan en los equipos actuales de Scrum, pero crean su propio Scrum virtual con el propósito de la diseminación del backlog y la mejora de los procesos.

Relaciones con el Cliente, Legal/Cumplimiento (Compliance) y Operaciones de Personas (People Operations) son incluidas, ya que son partes necesarias de las organizaciones y existirán como equipos Scrum independientes por sí mismos, en los que todos los demás pueden confiar.

Una nota final sobre la representación de EAT & EMS: en este diagrama, se muestran como superpuestas ya que algunos miembros se ubican en ambos equipos. En organizaciones o implementaciones muy pequeñas, EAT & EMS puede estar compuesto completamente por los mismos miembros del equipo.

Nota final

Scrum@Scale está diseñado para escalar la productividad, para que toda la organización realice el doble del trabajo en la mitad del tiempo, con mayor calidad y en un entorno laboral significativamente mejorado.

Las grandes organizaciones que implementan adecuadamente el marco pueden reducir el costo de sus productos y servicios al tiempo que mejoran la calidad y la innovación.

Scrum@Scale está diseñado para saturar a una organización con Scrum. Todos los equipos, incluidos los equipos de Liderazgo, Recursos Humanos, Legal, Consultoría y Capacitación, y productos y servicios, implementan el mismo estilo de Scrum al mismo tiempo que optimizan y mejoran una organización.

Scrum bien implementado puede ejecutar una organización completa.

Agradecimientos

Reconocemos a IDX por la creación de Scrum of Scrums que primero permitió Scrum escalar a cientos de equipos,³ PatientKeeper por la creación de MetaScrum,⁴ que permitió el despliegue rápido de productos innovadores, y

³ Sutherland, Jeff, "Inventing and Reinventing SCRUM in five Companies", Sur le site officiel de l'alliance agile, 2001

⁴ Sutherland, Jeff, "Future of scrum: Parallel pipelining of sprints in complex projects", Proceedings of the Agile Development Conference, IEEE Computer Society 90-102, 2005.

OpenView Venture Partners por escalar Scrum a la totalidad organización.⁵ Valoramos los aportes de Intel con más de 25,000 personas haciendo Scrum que nos enseñaron "nada escala" excepto en una arquitectura libre de escalamiento, y SAP con la organización de productos más grande del equipo Scrum quien nos enseñó que el involucramiento del management en el MetaScrum es esencial para obtener 2,000 equipos Scrum que trabajen juntos.

Los entrenadores y capacitadores ágiles que implementan estos conceptos en Amazon, GE, 3M, Toyota, Spotify, Maersk, Comcast, AT&T y muchas otras compañías que trabajan con Jeff Sutherland han sido útiles para probar estos conceptos en una amplia gama de compañías en diferentes dominios.

Y, finalmente, Avi Schneier y Alex Sutherland han tenido un valor incalculable en la formulación y edición de este documento.

Agradecimientos

Esta guía ha sido traducida de la versión original en inglés proporcionada por Jeff Sutherland. Las personas que ha contribuido a esta traducción son: Fabian Schwartz y Ramiro Castillo.

Información de contacto:

Nombre: Fabian Schwartz
Correo electrónico: fabian@sbs.to

Nombre: Ramiro Castillo
Correo electrónico: rcastilloarciniegas@gmail.com

⁵ Sutherland, Jeff and Altman, Igor, "Take no prisoners: How a venture capital group does scrum", Agile Conference, 2009. AGILE'09, IEEE 350-355. 2009