

Caso de estudio: Scrum Mastery

Eres la nueva Scrum Master del equipo que trabaja en el desarrollo de la app intercambiagram. Tu primer reto será analizar las dinámicas de trabajo del equipo para identificar antipatrones.

Situación actual

El Product Owner está distante al equipo, no participa de las reuniones y solo se presenta en la Sprint Review para conocer qué hizo el equipo durante el Sprint. Durante la Sprint Planning reparte trabajo a cada Developer según las capacidades de cada uno.

De vez en cuando el PO se presenta en las Daily Scrum y cada Developer le presenta sus avances del día anterior. El PO toma nota y detecta que uno de los Developers el día anterior había presentado los mismo avances que reporta en esa daily Scrum. El PO reclama inmediatamente ante todos, que ese Developer no hizo nada el último día, ya que no presenta avances nuevos.

El PO gestiona su Product Backlog en un documento de Excel que está alojado en su computador personal. Se sospecha que cada vez que su jefe pide alguna nueva característica de producto, este lo incluye en el Backlog por orden de llegada. Aunque los pedidos del vicepresidente siempre tienen máxima prioridad porque el vicepresidente no le gusta ser desafiado y todos tienen que hacerle caso.

Cuando llega la Sprint Review los Developers proyectan en un archivo de power point la cantidad de historias de usuario terminadas, el % de cumplimiento (historias terminadas / historias comprometidas), el total de puntos de historia completados, y un informe detallado de las historias terminadas.

En la Sprint Review los Developers presentan los resultados únicamente al PO. El PO prefiere no involucrar stakeholders a estas sesiones porque nunca entienden sobre lo que se está trabajando, además no tienen el producto completo terminado para mostrar.

El Product Owner de vez en cuando pregunta durante la Sprint Review de forma aleatoria a algún Developer sobre su aporte durante el Sprint.

Durante la Sprint Planning el PO muestra su backlog, pero reparte historias a cada Developer para que este la detalle mejor y la escriba en formato de historia de usuario. A continuación, el Developer más senior define los story points de cada historia.

El anterior Scrum Master, era responsable de enviar un correo al finalizar cada evento con copia al PO, al jefe del PO y algunos stakeholders con los avances y conclusiones de la reunión.

Observas que a lo que llama este equipo Sprint Backlog, se trata de la lista de historias asignadas para el Sprint por el PO.

El equipo no tiene un Definition of Done, porque cuando lo intentaron incorporar no encontraron valor en hacerlo, parecía una pérdida de tiempo.

Cuando facilitas tu primera Sprint Retrospective te enteras de que solo 2 developers asisten, los demás dicen estar muy ocupados para hacer "jueguitos".

Las daily Scrum duran dos horas, porque cada Developer tarda entre 15 y 20 min presentando todos sus avances. Además siempre suelen llegar tarde la mayoría de los Developers. El Developer Senior pregunta a cada persona los avances y es quien dirige la conversación.

El PO te busca para pedirte que los Sprints que hasta ahora son de dos semanas, pasen a tener una duración de un mes porque hacer cada dos semanas los eventos de Scrum es ineficiente. Por otra parte, dos semanas no es suficiente para entregar valor. Su argumento es que la agilidad se trata de ser flexibles y no debemos ser tan fundamentalistas con la teoría porque el caso de ellos es diferente al de los demás.

Por último, el Developer senior te informa que el equipo decidió pasar a hacer las daily scrum cada 2 días, esto debido a que como las daily scrum duran tanto tiempo, les queda poco tiempo en el día para desarrollar.

Proyecto del curso

De acuerdo con el caso anterior, identifica todos los antipatrones presentes y diseña tu Backlog de transformación ágil. Cada elemento de tu backlog debe ser una estrategia específica que solucione un antipatrón. A continuación, ordénalo por valor teniendo presente que el elemento más arriba en la lista corresponde a la intervención de más valor que podrías implementar.

Anti-patrones en el equipo de Intercambiagrama:

1. Falta de involucramiento del Product Owner:

- El PO no participa activamente en las reuniones diarias, solo aparece en la Sprint Review.
- Asigna tareas a los Developers sin discusión ni colaboración.
- Gestiona el Product Backlog de forma opaca y poco transparente.
- No involucra a stakeholders en la Sprint Review.

2. Falta de un Definition of Done:

- El equipo no tiene un criterio claro de cuándo una historia de usuario está completa.
- Esto puede generar confusión, retrabajo y frustración.

3. Reuniones ineficientes:

- Las Daily Scrums duran demasiado tiempo y no son productivas.
- Los Developers no están comprometidos con la reunión y llegan tarde.
- La Sprint Review no involucra a stakeholders y se centra en presentaciones de PowerPoint.

4. Sprint Backlog poco definido:

- El Sprint Backlog es solo una lista de tareas asignadas por el PO.
- No hay una visión clara del objetivo del Sprint ni de cómo se medirá el éxito.

5. Ciclos de Sprint demasiado largos:

- El PO quiere aumentar la duración de los Sprints a un mes, lo que va en contra de los principios de Scrum.
- Esto puede provocar una menor agilidad, una mayor complejidad y una menor motivación del equipo.

6. Abandono de las Daily Scrums:

- El equipo ha decidido hacer las Daily Scrums cada dos días, lo que reduce la comunicación y la colaboración.
- Esto puede afectar negativamente al progreso del Sprint y a la resolución de problemas.
- Backlog de transformación ágil:

Prioridad 1: Mejorar la participación del Product Owner:

- Educar al PO sobre los principios y prácticas de Scrum.
- Facilitar la colaboración entre el PO y el equipo de desarrollo.
- Crear un Product Backlog transparente y accesible para todos.
- Involucrar a stakeholders en la Sprint Review.

Prioridad 2: Definir un Definition of Done:

- Trabajar con el equipo para crear un Definition of Done claro y conciso.
- Asegurar que todas las historias de usuario cumplan con el Definition of Done antes de completarse.
- Utilizar el Definition of Done como herramienta para mejorar la calidad del producto.

Prioridad 3: Optimizar las reuniones:

- Limitar la duración de las Daily Scrums a 15 minutos.
- Enfocarse en los avances del día anterior, los obstáculos y las próximas acciones.
- Fomentar la participación activa de todos los Developers.

- Utilizar la Sprint Review para mostrar el progreso del producto a stakeholders y recopilar feedback.

Prioridad 4: Definir mejor el Sprint Backlog:

- Trabajar con el PO para crear un Sprint Backlog que refleje el objetivo del Sprint.
- Desglosar las historias de usuario en tareas más pequeñas y manejables.
- Estimar el esfuerzo de cada tarea usando story points.

Prioridad 5: Mantener la duración de los Sprints:

- Explicar al PO los beneficios de los Sprints cortos y frecuentes.
- Negociar una duración de Sprint que sea adecuada para el equipo y el proyecto.
- Enfatizar la importancia de la inspección y adaptación en Scrum.
- Prioridad 6: Reevaluar la frecuencia de las Daily Scrums:
 - Discutir con el equipo las razones para reducir la frecuencia de las Daily Scrums.
 - Considerar alternativas para mejorar la comunicación y la colaboración sin sacrificar la agilidad.
 - Evaluar el impacto del cambio en la productividad y la moral del equipo.