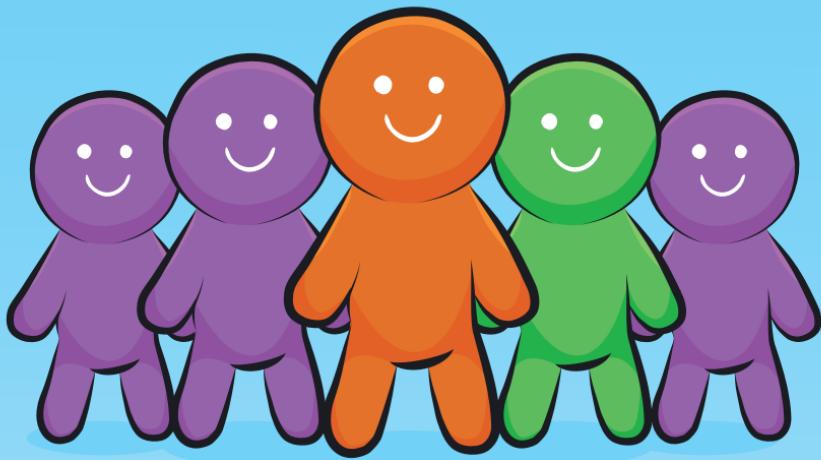


SCRUM INCREIBLE

Volumen 1 Episodio 1

# PORQUÉ "SCRUM" NO ESTÁ HACIENDO QUE TU COMPAÑÍA SEA MUY ÁGIL

CÓMO EL TENER IDEAS EQUIVOCADAS SOBRE EL ROL DEL PRODUCT OWNER PERJUDICAN A SU ORGANIZACIÓN Y QUÉ HACER AL RESPECTO.



BY MJ

Esta historia fue publicada inicialmente en un  
video en

<https://youtu.be/cr2rjaGmUzo>

Versión en inglés disponible en:  
<http://seattlescrum.com/>

MJ agradece a Shinya Shibusá, Sonia Benavides,  
Juan Banda, Jesús Alfredo Burbano, Jorge Castro,  
Magdalena Lozano Zamora y Yoko Hinoue por su  
ayuda para contar esta historia.

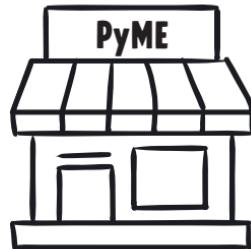
Puedes enviar comentarios y correcciones a  
[mj@seattlescrum.com](mailto:mj@seattlescrum.com)  
o a través de twitter a  
[@michaeldotjames](https://twitter.com/michaeldotjames)

# TABLA DE CONTENIDO

ESCENA 1	¿CÓMO DEBERÍA FUNCIONAR EL ROL DEL PRODUCT OWNER?	1
ESCENA 2	¿CÓMO UNA GRAN ORGANIZACIÓN MALENTIENDE EL ROL DEL PRODUCT OWNER?	3
ESCENA 3A	¿CÓMO EL MALINTERPRETAR EL ROL DEL PRODUCT OWNER RETRASA LA RETROALIMENTACIÓN DE LOS CLIENTES?	7
ESCENA 3B	¿CÓMO EL MALINTERPRETAR EL ROL DEL PRODUCT OWNER REDUCE LA MOTIVACIÓN Y LA EMPATÍA DEL DESARROLLADOR HACIA LOS CLIENTES?	11
ESCENA 4A	¿CÓMO LOS VERDADEROS PRODUCT OWNERS OFRECEN EL MAYOR VALOR PARA EL CLIENTE?	12
ESCENA 4B	¿CÓMO EL MALINTERPRETAR EL ROL DEL PRODUCT OWNER REDUCE LA ENTREGA DE VALOR?	15
ESCENA 5	¿QUÉ ES LO MALO DE SER UN TEAM OUTPUT OWNER?	18
ESCENA 6	¿CÓMO PODEMOS AYUDAR A LAS PERSONAS ATRAPADAS EN ESTE ROL MIENTRAS AUMENTAMOS LA AUTOORGANIZACIÓN DEL EQUIPO Y LA MULTIFUNCIONALIDAD?	20
ESCENA 7	¿POR QUÉ NO ES NECESARIO CREAR NUEVOS ROLES COMO "JEFÉ DE PRODUCT OWNER"?	23

**ESCENA 1:**  
**¿CÓMO DEBERÍA FUNCIONAR EL ROL DEL PRODUCT OWNER?**

LA PRIMERA VEZ QUE HICE SCRUM, FUE COMO DESARROLLADOR EN UNA COMPAÑÍA MUY PEQUEÑA.



DESARROLLADOR

**VISION Y  
PRIORIDADES**

ERA FÁCIL CONOCER LA **VISIÓN DE NUESTRO PRODUCTO**, A MEDIDA QUE ÉSTE EVOLUCIONABA, LO MISMO OCURRÍA CON LAS NUEVAS **PRIORIDADES** A MEDIDA QUE ESTAS IBAN SURGIENDO.

NUESTRO **PRODUCT OWNER**, UN EMPRENDEDOR,

ESTABA JUNTO A NOSOTROS COMPARTIENDO LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO.

PRODUCT OWNER

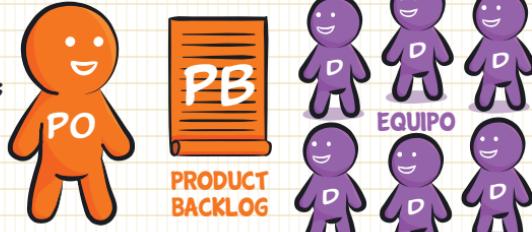


VISIÓN Y  
PRIORIDADES



SCRUM  
MASTER

ÉL PRIORIZABA EL  
**PRODUCT BACKLOG**  
Y LO REFINABAMOS  
JUNTOS.



LA INTERACCIÓN CON EL  
CLIENTE NOS AYUDABA A  
ENTENDER LOS **DETALLES**  
DEL QUÉ DEBÍAMOS HACER.



FUE MUY IMPORTANTE QUE NUESTRO  
EQUIPO FUERE **MULTIFUNCIONAL**,  
- INCLUSO TENÍAMOS A UN EXPERTO  
EN DISEÑO DE UI.



A MEDIDA QUE NOS CONVERTIAMOS EN  
UN **EQUIPO AUTOGESTIONADO**,  
NUESTRO PRODUCT OWNER APRENDIÓ A  
DELEGARNOS CADA VEZ MÁS.



## ESCENA 2

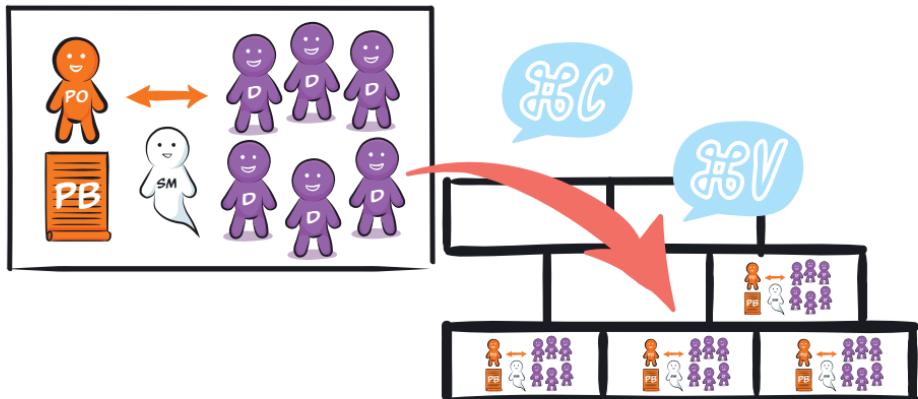
# ¿CÓMO UNA GRAN ORGANIZACIÓN MALENTIENDE EL ROL DEL PRODUCT OWNER?

CUANDO COMENZÉ A TRABAJAR COMO SCRUM MASTER CON **ORGANIZACIONES GRANDES**, COMETÍ EL ERROR DE CENTRarme EN LA **PRODUCTIVIDAD DEL EQUIPO**.



SCRUM FUNCIONABA MUY BIEN PARA MI EN UNA ORGANIZACIÓN PEQUEÑA,

¿POR QUÉ NO SIMPLEMENTE **COPiar Y PEGAR** EL MISMO PATRÓN EN UNA ORGANIZACIÓN MÁS GRANDE?

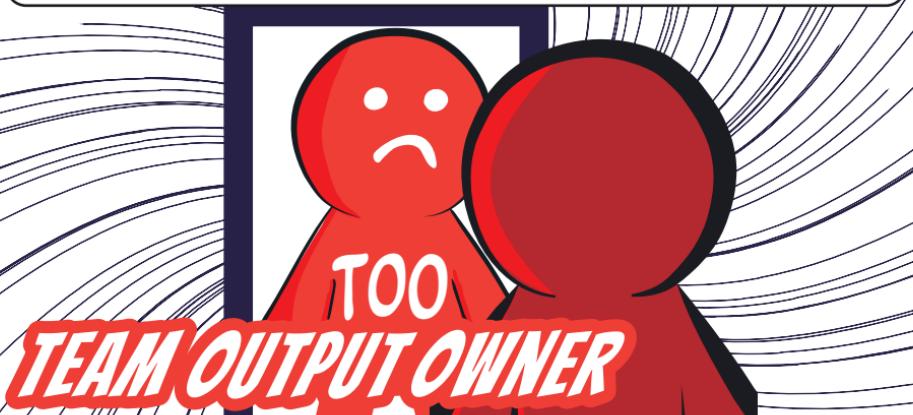


PENSAR SOLO EN LA PRODUCTIVIDAD DE EQUIPO, PARECÍA TENER SENTIDO, YA QUE CADA EQUIPO TENÍA SU PROPIO REPRESENTANTE TRATANDO DE DESEMPEÑAR EL ROL DE PRODUCT OWNER.

PERO A DIFERENCIA DEL PRODUCT OWNER DE LA ESCENA 1, ESTAS PERSONAS NO TENÍAN LA AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPORTANTES DE NEGOCIO SOBRE LA TOTALIDAD DEL PRODUCTO.



ESTA ES UNA ALTERACIÓN COMÚN DEL ROL DEL PRODUCT OWNER EN SCRUM, A LA CUAL LLAMARÉ **TEAM OUTPUT OWNER** (PROPIETARIO DE RESULTADOS DEL EQUIPO), PORQUE ESO ES LO QUE ORGANIZACIONES QUE HE VISTO REALMENTE ESPERAN DE ELLOS.



CON RESPECTO, CUANDO DIGO TEAM OUTPUT OWNER, POR FAVOR TEN EN CUENTA QUE PUEDE APLICARSE A TI U OTRAS PERSONAS A LAS QUE HOY LLAMAS "PRODUCT OWNER".

PRODUCT  
BACKLOG



SCRUM

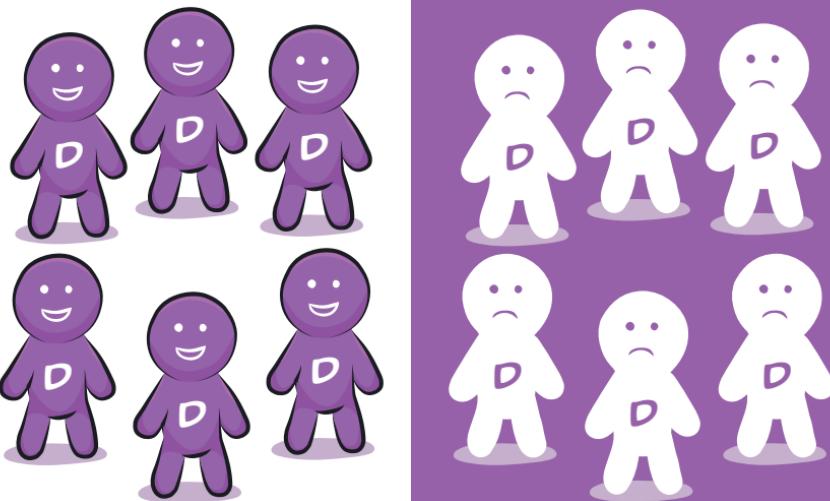
AUTORIDAD  
SOBRE  
TODO EL  
PRODUCTO

TEAM  
BACKLOG



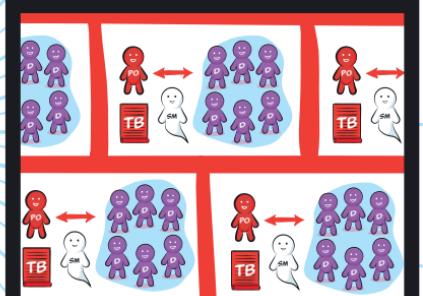
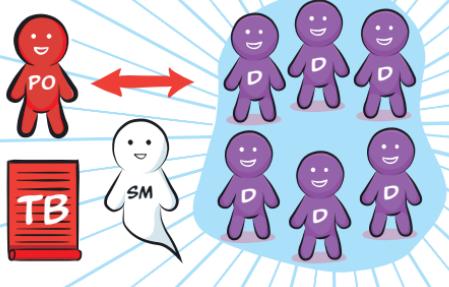
NO ES SCRUM

SIN TENER LA AUTORIDAD PARA PRIORIZAR EL 100% DEL PRODUCT BACKLOG, CADA TEAM OUTPUT OWNER ESTABA A CARGO DE UN **TEAM BACKLOG** (BACKLOG DE EQUIPO). PRONTO VEREMOS POR QUÉ ESTE NO ES UN ARTEFACTO SCRUM.



ESOS EQUIPOS INICIALMENTE PARECÍAN **PRODUCTIVOS**, LO CUAL DABA UNA ESPECIE DE ILUSIÓN DE AGILIDAD MEJORADA.

MEJORARON SU COLABORACIÓN INTERNA  
--DENTRO DE LOS EQUIPOS



-- PERO NO ENTRE EQUIPOS.

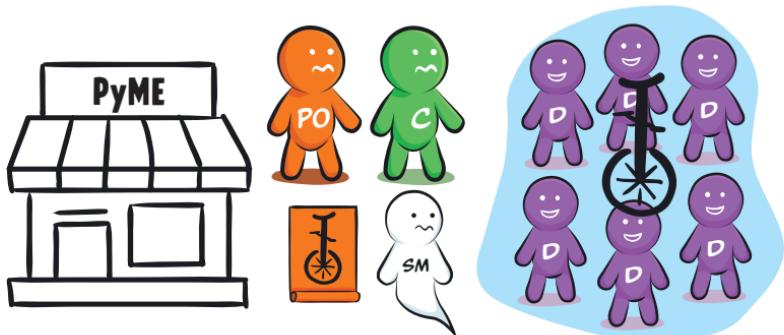
YO ERA UN AGILE COACH  
INEXPERTO, POR LO CUAL NO  
SUPE QUÉ HACER, MÁS QUE  
APLICAR UN PATRÓN DEL QUE  
HABÍA OÍDO HABLAR LLAMADO  
"SCRUM DE SCRUMS" .



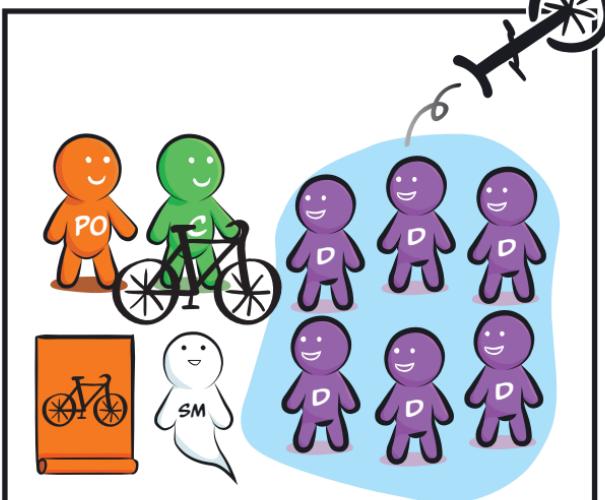
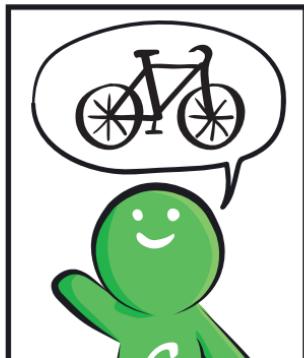
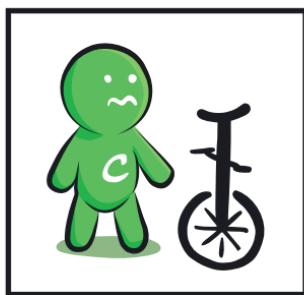
QUE ACABÓ CONVIRTIÉNDOSE EN LA  
TÍPICA REUNIÓN DE ESTADO DE  
JEFES DE PROYECTO.



**ESCENA 3A:**  
**¿CÓMO EL MALINTERPRETAR EL ROL DEL  
PRODUCT OWNER RETRASA LA  
RETROALIMENTACIÓN DE LOS CLIENTES?**

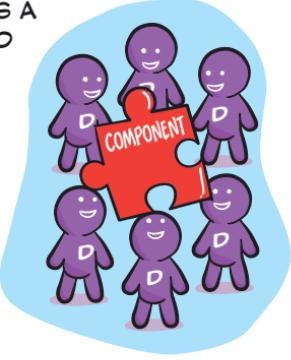
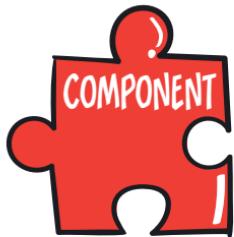


LOS VERDADEROS EQUIPOS DE SCRUM INTENTAN  
DESARROLLAR PRODUCTOS ENTREGABLES EN CADA SPRINT



ASÍ PODEMOS APRENDER MÁS  
RÁPIDAMENTE QUE ES LO QUE NUESTROS  
USUARIOS FINALES REALMENTE NECESITAN.

LOS EQUIPOS EN GRANDES ORGANIZACIONES A VECES SOLO CREAN **COMPONENTES** QUE NO SON FUNCIONALIDADES END-TO-END ORIENTADAS AL CLIENTE.



ENFOCARSE EN LOS **OBJETIVOS INTERNOS** DE LOS MANDOS INTERMEDIOS EN LUGAR DE LOS **OBJETIVOS DE NEGOCIO** GLOBALES PUEDE OCASIONAR QUE LOS EQUIPOS INTENTEN AUMENTAR LOS ENTREGABLES,

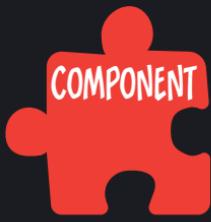
A VECES MEDIDOS COMO "VELOCITY".



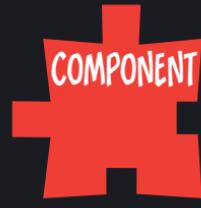
VELOCITY!

TEAM OUTPUT IS GOOD,  
RIGHT?



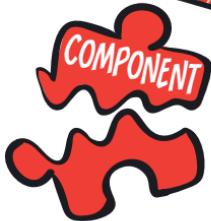


¿QUÉ SUCEDERÁ  
DESPUÉS CUANDO LOS  
COMPONENTES HECHOS  
POR DIFERENTES EQUIPOS  
NO ENCAJEN?



FROM TEAM 1

FROM TEAM 2

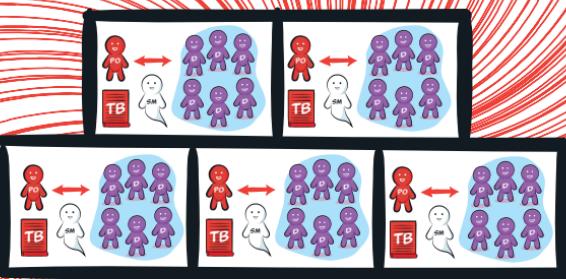


FROM TEAM 1



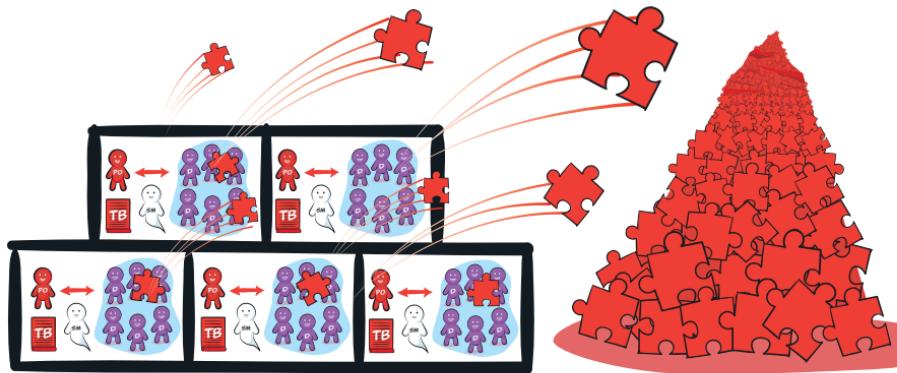
FROM TEAM 2

LA GENTE A VECES PIENSA QUE LOS EQUIPOS DEBERÍAN CENTRARSE EN AUMENTAR SUS ENTREGABLES. ES FÁCIL DISTRAERSE CON COSAS MEDIDABLES COMO "VELOCITY".



PERO EN GENERAL CENTRARSE EN ESO PUEDE **AUMENTAR LOS PROBLEMAS DE INTEGRACIÓN** Y DE HECHO **RETRASAR** NUESTRA CAPACIDAD DE OBTENER UNA RESPUESTA DEL CLIENTE.

SI NUESTRO TRABAJO TIENE QUE INTEGRARSE CON OTRAS COSAS PARA OBTENER CARACTERÍSTICAS DE ENTREGABLE, PUEDE LLEVAR MÁS TIEMPO OBTENER UNA REACCIÓN REAL DEL CLIENTE, APRENDER DE ELLA Y AJUSTAR NUESTRA DIRECCIÓN.



ENFOCARSE MÁS EN LOS OBJETIVOS PROPIOS DE LAS CAPAS ORGANIZACIONALES INTERNAS SIGNIFICA **MENOS FOCO EN LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO**.



LA  
“HIPERPRODUCTIVIDAD”  
PUEDE DOLER..



TIEMPOS MÁS LARGOS EN EL CICLO END-TO-END (PUNTA A PUNTA) CON EL CLIENTE REDUCEN LA AGILIDAD.

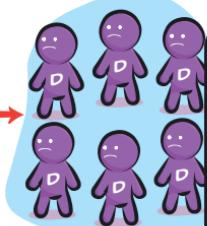
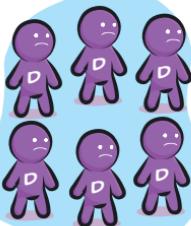
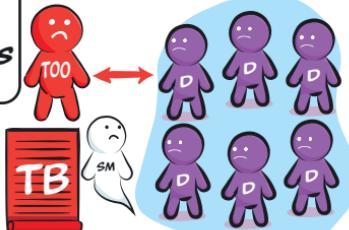
**ESCENA 3B:**  
¿CÓMO EL MALINTERPRETAR EL ROL DEL PRODUCT OWNER REDUCE LA MOTIVACIÓN Y LA EMPATÍA DEL DESARROLLADOR HACIA LOS CLIENTES?

OTRA COSA EXTRAÑA  
SOBRE LAS GRANDES  
ORGANIZACIONES ...



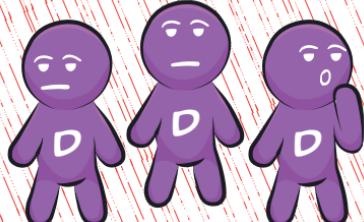
LOS EQUIPOS DE  
DESARROLLO A MENUDO NO  
HABLAN CON LOS CLIENTES  
NI USUARIOS FINALES!

LOS DESARROLLADORES  
VEN A LOS INTERMEDIARIOS  
COMO SU CONEXIÓN  
PRINCIPAL CON LOS  
CLIENTES



O  
INCLUSO  
CON LOS  
OTROS  
EQUIPOS.

INTENTAR SATISFACER A LOS  
INTERMEDIOS INTERNOS NO ES TAN  
DIVERTIDO O EFECTIVO COMO HABLAR  
CON CLIENTES REALES QUE USAN  
NUESTRO PRODUCTO.



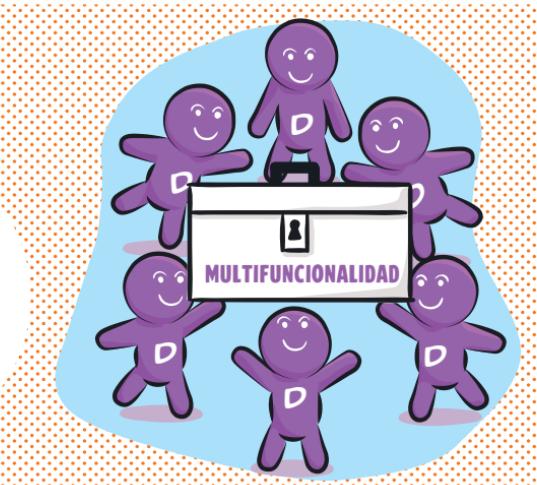
## ESCENA 4A: ¿CÓMO LOS VERDADEROS PRODUCT OWNERS OFRECEN EL MAYOR VALOR PARA EL CLIENTE?

UN VERDADERO PRODUCT OWNER PUEDE TOMAR DECISIONES DE NEGOCIO IMPORTANTES Y DESARROLLAR LA VISIÓN DEL PRODUCTO A MEDIDA QUE APRENDEMOS MÁS.



ELLOS NO SOLO  
CODIFICAN SEGÚN LAS  
ESPECIFICACIONES.

  
Los equipos de desarrollo son multifuncionales, con todas las habilidades que como equipo necesitan para crear un incremento de producto.  
- La Guía de Scrum



COMO EQUIPO MULTIFUNCIONAL, SUS INTEGRANTES DEBEN TENER O APRENDER LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA HACER EL TRABAJO DE ALTO NIVEL.



SCRUM COMBINA LA MULTIFUNCIONALIDAD CON LA ELIMINACIÓN DE DISTINCIÓNES POR ROLES.



SIN ROLES

**¡ELIMINAR ROLES PONE LA PROPIEDAD DEL PROCESO EN MANOS DEL EQUIPO!**

ALGUNAS PERSONAS PIENSAN QUE SCRUM SE TRATA DE **AGREGAR** COSAS COMO GRÁFICOS DE BURNDOWN, NÚMEROS DE FIBONACCI, VELOCITY.



*Scrum no reconoce cargos para los miembros del equipo de desarrollo, independientemente de el trabajo que realiza la persona.*  
- La Guía de Scrum

ESAS COSAS AGREGADAS A VECES SON ÚTILES, PERO NO SON PARTE DE SCRUM.

LOS PRINCIPALES BENEFICIOS DE SCRUM SON LA **ELIMINACIÓN** DE PROCESOS Y ROLES.



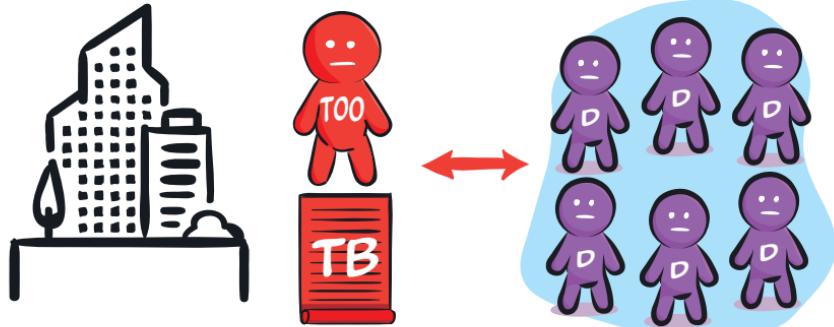
CUANDO EL PRODUCT OWNER HA TOMADO UNA DECISIÓN DE NEGOCIO IMPORTANTE, PUEDE CAMBIAR EL PRODUCT BACKLOG PARA REFLEJAR ESTO.

NO HAY CAMBIOS ESTRUCTURALES EN LA ORGANIZACIÓN, Y EL EQUIPO YA TIENE LA COSTUMBRE DE ASUMIR PROBLEMAS DE ALTO NIVEL Y APRENDER COSAS NUEVAS.



**ESCENA 4B:**  
**¿CÓMO EL MALINTERPRETAR EL ROL DEL PRODUCT OWNER REDUCE LA ENTREGA DE VALOR?**

UN EQUIPO EN UNA EMPRESA GRANDE CORRE EL RIESGO DE **SOBREESPECIALIZARSE** EN UN ÁREA DEL CÓDIGO.



(OTROS EQUIPOS TAMPoco PUEDEN ENTENDER SU CÓDIGO.)



SUS HABILIDADES SE VOLVERÁN OBSOLETAS. NO SABRÁN QUE EXISTEN OTRAS TÉCNICAS ÚTILES.

EL TEAM OUTPUT OWNER INTENTARÁ *ORDENAR* EL BACKLOG LOCAL PARA ENTREGAR EL MAYOR VALOR.



TENDREMOS LA ILUSIÓN DE QUE SCRUM ESTÁ FUNCIONANDO.



LOS EQUIPOS TAMBÍEN TIENDEN A PENSAR QUE ESTO ES LO ÓPTIMO,

TAL VEZ POR ESTAR DEMASIADO ENFOCADOS EN LOS ENTREGABLES. O TAL VEZ POR ESTAR DEMASIADO CÓMODOS ESCUCHANDO EXACTAMENTE LO QUE DEBEN HACER.

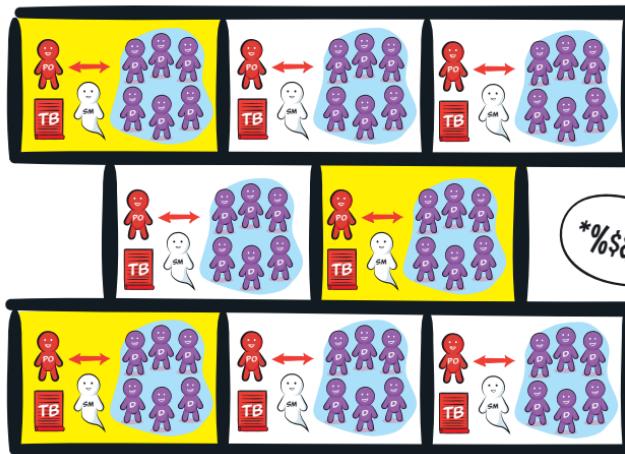
SCRUM MASTERS, GERENTES, COACHES Y ENTRENADORES PUEDEN SER ENGAÑADOS POR LA OPTIMIZACIÓN LOCAL.

PERO EL BENEFICIO PARA LOS CLIENTES ES MENOR DE LO QUE DEBERÍA SER. ¡HAY TRABAJO MÁS IMPORTANTE OCULTO EN OTROS BACKLOGS Y DEL QUE NUESTRO EQUIPO NO SE ESTÁ ENTERANDO!!!

\$8000 ITEM  
\$8000 ITEM  
\$7000 ITEM  
\$7000 ITEM  
\$7000 ITEM  
\$6000 ITEM  
\$6000 ITEM

¡EL ITEM SUPERIOR DEL BACKLOG DE NUESTRO EQUIPO ES **MENOS IMPORTANTE** QUE EL TRABAJO DE OTROS EQUIPOS QUE NI SQUIERA HAN EMPEZADO!

MANTENER BACKLOGS SEPARADOS PARA CADA EQUIPO — LISTAS SEPARADAS — MANTIENE OCULTO ESTE PROBLEMA.



SÓLO UNOS CUANTOS EQUIPOS HACEN EL TRABAJO MÁS VALIOSO!

\*%\$#@#!



NUESTRO IMPACTO EN LOS CLIENTES SERÁ LIMITADO.

Y CAMBIAR DE RUMBO -- TODO EL #\$\$@\*! OBJETIVO DE LA AGILIDAD -- SERÁ DIFÍCIL.

**ESCENA 5:**  
**¿QUÉ ES LO MALO DE SER UN TEAM  
OUTPUT OWNER?**



LOS TEAM OUTPUT OWNERS ESTÁN ATRAPADOS EN EL MEDIO.

SON INTERMEDIARIOS QUE NO CUENTAN CON LA AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPORTANTES PARA EL NEGOCIO.

EL NEGOCIO



LOS DESARROLLADORES

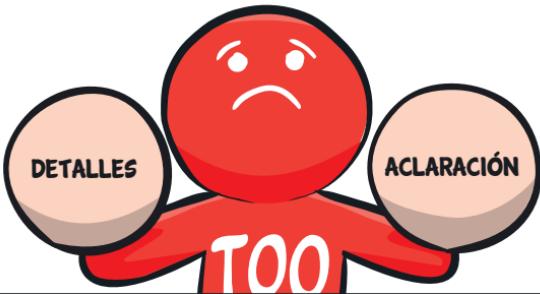


SE ARRIESGAN A CONVERTIRSE EN INGENIERO DE REQUISITOS, ANALISTA DE NEGOCIO O GERENTE DE PROYECTOS.



SE LES EXIGE QUE SEAN "RESPONSABLES" DE COSAS QUE EN REALIDAD NO PUEDEN CONTROLAR.

PODRÍAN TRATAR DE ESCRIBIR "HISTORIAS DE USUARIOS" PERFECTAS COMO REQUISITOS DETALLADOS Y LUEGO ACLARARLAS CUANDO NO SEAN PERFECTAS.



ELLOS PODRÍAN ALINEAR EL TRABAJO DEL EQUIPO CON EL DE OTROS EQUIPOS, RASTREAR DEPENDENCIAS, HACER TRABAJO ADMINISTRATIVO, REPORTAR EL ESTADO.

O PRESIONAR AL EQUIPO POR MÁS ENTREGABLES.

EL TEAM OUTPUT OWNER ES PRESIONADO POR OTROS ASUNTOS, SIN PODER ACTUAR COMO EMPRENDEDOR.



*De ninguna manera imaginé al Product Owner convertirse en un analista de negocios que fueras responsable de la ingeniería de requisitos.*  
- Ken Schwaber

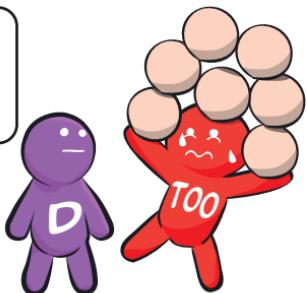
<https://kenschwaber.wordpress.com/2011/01/31/product-owners-not-proxies/>



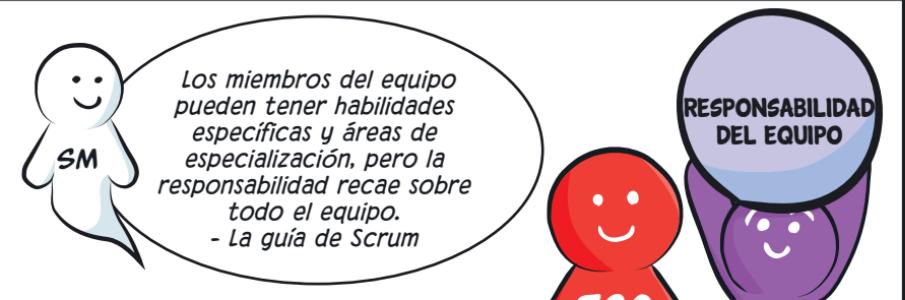
**ESCENA 6:**  
¿CÓMO PODEMOS AYUDAR A LAS PERSONAS ATRAPADAS EN  
ESTE ROL MIENTRAS AUMENTAMOS LA AUTOORGANIZACIÓN  
DEL EQUIPO Y LA MULTIFUNCIONALIDAD?

RESPETO A LOS PROFESIONALES QUE SIENTEN QUE UNA PERSONA POR EQUIPO QUE DESEMPEÑE ESTE ROLES CONVENIENTE PARA ELLOS.

ELLOS OBTIENEN MUCHOS RESULTADOS AL TENER A ALGUIEN EN LA SALA QUE PUEDE DAR RETROALIMENTACIÓN INMEDIATA. POR SUPUESTO QUE TODOS QUEREMOS ESO.

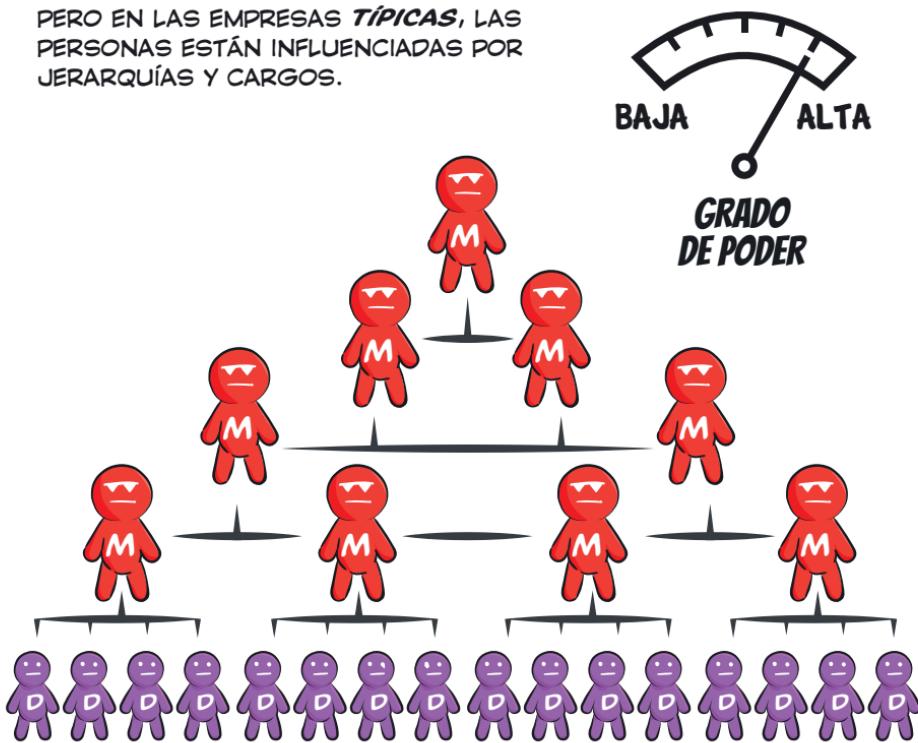


LOS LUGARES EN LOS QUE ESTO FUNCIONA YA TIENEN UN ENTORNO SOCIAL QUE MINIMIZA LAS DIFERENCIAS DE PODER Y LAS PERSONAS COMPARTEN RESPONSABILIDADES DE FORMA NATURAL, TAL COMO SE REQUIERE QUE HAGA UN EQUIPO LIBRE DE ROLES.



*Los miembros del equipo pueden tener habilidades específicas y áreas de especialización, pero la responsabilidad recae sobre todo el equipo.  
- La guía de Scrum*

PERO EN LAS EMPRESAS **TÍPICAS**, LAS PERSONAS ESTÁN INFLUENCIADAS POR JERARQUÍAS Y CARGOS.



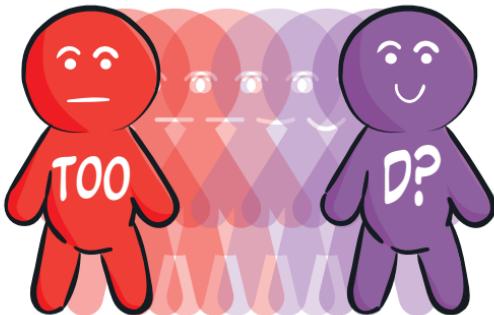
PARA ELLOS, LAS DIFERENCIAS DE POSICIÓN VINCULADAS A LOS ROLES SON MUY REALES...

¿UN EQUIPO ES AUTOORGANIZADO SI LE DAMOS A UN MIEMBRO UN ROLE SPECIAL? ¿OBSERVAS LA CONTRADICCIÓN AL DECIR QUE "TODOS LOS MIEMBROS SON IGUALES", PERO UN MIEMBRO ES MÁS "IGUAL" QUE LOS OTROS?



LIMITAMOS LA AGILIDAD AL  
PRETENDER QUE LOS TEAM OUTPUT OWNERS SEAN LOS PRODUCT OWNERS.

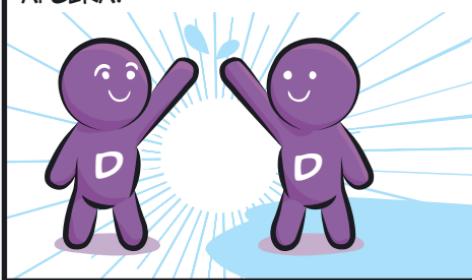
PARA EVITAR AGREGAR JERARQUÍAS INNECESARIAS, CONSIDERE LA RAZÓN POR LA CUAL SCRUM SOLO TIENE TRES ROLES, Y EL PODER DE LA AUTOORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS SIN ROLES



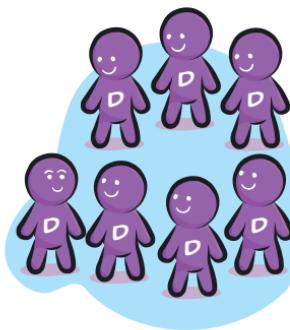
... CUANDO EL SCRUM MASTER Y LA ADMINISTRACIÓN CREAN UN ENTORNO QUE LO PERMITE.

¿POR QUÉ TEMER QUE ESTA PERSONA SE UNA AL EQUIPO SIN UN ROL ESPECÍFICO QUE LO SEPARÉ DE LOS DEMÁS?

ENTONCES EL EQUIPO PODRÍA DESCUBRIR POR SÍ MISMO QUIÉN HARÍA QUÉ EN CADA SITUACIÓN EN LUGAR DE VERSE OBLIGADO POR UN PROCESO IMPUESTO DESDE AFUERA.



LA AUTOORGANIZACIÓN DEL EQUIPO OCURRE SIN ROLES. ¿PORQUÉ TEMER?



Son autoorganizados. Nadie (ni siquiera el Scrum Master) le dice al equipo de desarrollo cómo convertir el Product Backlog en incrementos de funcionalidad potencialmente desplegables  
- la Guía de Scrum



POR FAVOR,  
ESCRÍBEME SOBRE LO MALO QUE IMAGINAS  
QUE SUCEDERÍA Y  
HARÉ CÓMICOS  
COMPLEMENTARIOS  
SOBRE ESAS  
PREOCUPACIONES.



## ESCENA 7:

# ¿POR QUÉ NO ES NECESARIO CREAR NUEVOS ROLES COMO "JEFÉ DE PRODUCT OWNER"?

*A la larga, la única ventaja sostenible es la capacidad de su empresa para aprender más rápido que su competencia.*  
- Peter Senge

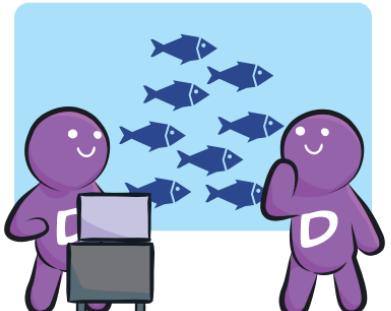


SI INTENTARA DESARROLLAR UN PRODUCTO CON VARIOS EQUIPOS, Y SI NUESTRA SUPERVIVENCIA A LARGO PLAZO DEPENDIERA DE APRENDER A ENFOCARNOS EN LAS COSAS MÁS IMPORTANTES, MANTENDRÍA LOS PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES EN UN PRODUCT BACKLOG REAL. LES PEDIRÍA A LOS EQUIPOS QUE SE CONCENTREN EN NUESTRO ÚNICO PRODUCT BACKLOG REAL,



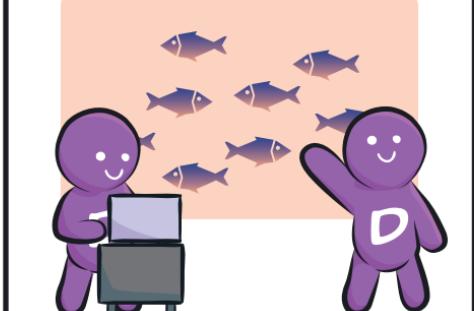
NO EN LO QUE FUE MÁS FÁCIL PARA ELLOS EN EL PASADO.

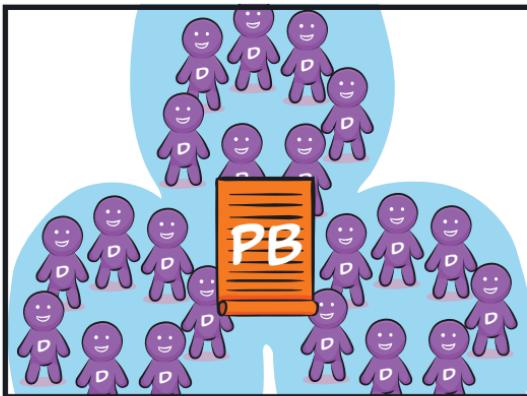
IMAGINEMOS QUE ESTAMOS EN UN EQUIPO QUE GENERALMENTE PROGRAMA PECES ROBOT PARA PERMANECER JUNTOS EN CARDUMEN.



PERO ESTA SEMANA EL TRABAJO DE MAYOR PRIORIDAD PARA LA COMPAÑÍA ES PROGRAMAR AL PEZ PARA QUE CAMBIE DE COLOR CUANDO LA TEMPERATURA DEL AGUA VARÍA.

NUESTRO EQUIPO DEBE APRENDER NUEVAS HABILIDADES PARA AYUDAR AL NEGOCIO A TENER ÉXITO.





POR SUPUESTO, LOS EQUIPOS NO SERÁN INTERCAMBIABLES.

ESO ES ALGO QUE PUEDEN RESOLVER ENTRE ELLOS A MEDIDA QUE **DECIDEN POR SÍ MISMOS** QUÉ EQUIPOS HARÁN QUÉ ELEMENTOS DEL PRODUCT BACKLOG CADA SPRINT.

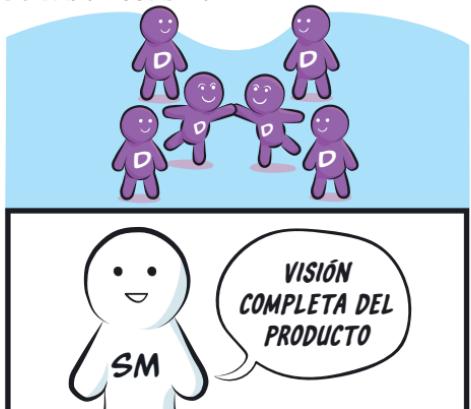
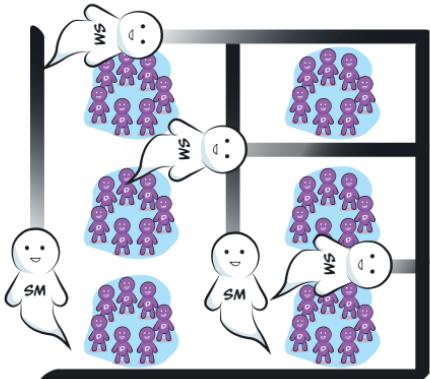


Un Product Backlog se utiliza para describir el trabajo futuro en el producto.

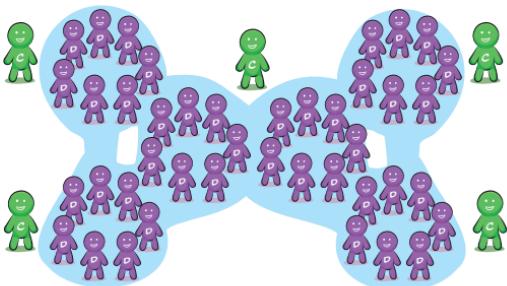
- La Guía de Scrum

PARA FOMENTAR UNA **VISIÓN COMPLETA DEL PRODUCTO**, LE PEDIRÍA A LOS SCRUM MASTERS QUE ELIMINEN LAS BARRERAS ENTRE LOS EQUIPOS,

Y ENSEÑAR A LOS DESARROLLADORES DEL PRODUCTO QUE LA COLABORACIÓN ENTRE EQUIPOS AHORA ES UNA RESPONSABILIDAD DEL DESARROLLADOR.

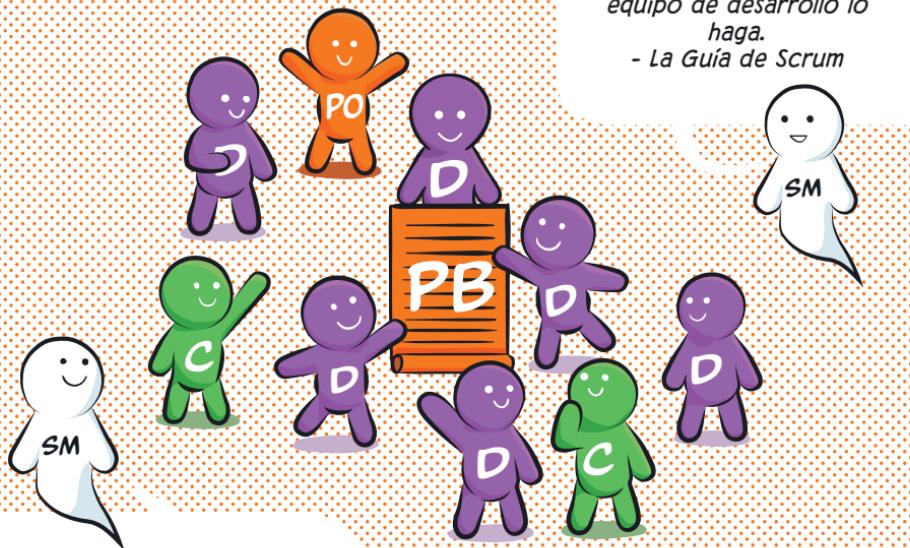


TAMBIÉN ME GUSTARÍA  
ELIMINAR LAS BARRERAS  
QUE IMPIDEN QUE LOS  
DESARROLLADORES  
OBTENGAN ACLARACIONES  
DETALLADAS DE LOS  
CLIENTES PARA QUE NO  
**NECESITEMOS EN**  
**ADELANTE ENTREGARLES**  
**INFORMACIÓN YA**  
**DIGERIDA A LOS**  
**DESARROLLADORES.**



AHORA LOS DESARROLLADORES  
AYUDARÁN A ADMINISTRAR EL  
PRODUCT BACKLOG.

*El Product Owner puede administrar el Product Backlog o hacer que el equipo de desarrollo lo haga.*  
- La Guía de Scrum



*Todos deben pasar tiempo interactuando con los clientes y usuarios para generar empatía y conocimiento.*  
- Jeff Patton

**PODRÍAN PASAR *ANOS* ANTES DE QUE TODO ESTO FUNCIONE COMO LO DESCRIBO, PERO YA SE HA LOGRADO ANTES.**

NUESTRO PRODUCT BACKLOG  
DEBE EVOLUCIONAR  
CONSTANTEMENTE.



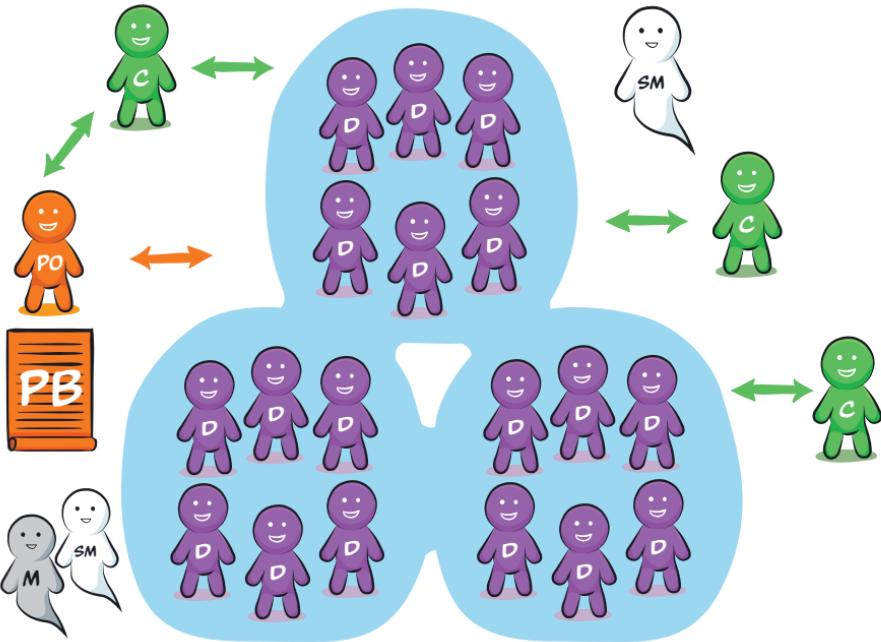
NECESITAREMOS A ALGUIEN CON VERDADERAS **AUTORIDAD** Y  
**VISIÓN** PARA MAXIMIZAR EL VALOR DE NUESTRO TRABAJO.

NO NECESITAMOS  
INVENTAR UN NUEVO  
NOMBRE PARA  
NUESTRA PRINCIPAL  
FUENTE DE  
PRIORIDADES, PORQUE  
**NO ES REALMENTE**  
**UN NUEVO ROL.**



VAMOS A LLAMAR A ESTA  
PERSONA **PRODUCT OWNER**.





UN PRODUCT OWNER Y UN PRODUCT BACKLOG DESCRIBEN EL **QUÉ**.



CONVERSACIONES SOBRE RUMBO, PRIORIDADES, ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y VISIÓN.



UN MIEMBRO DEL EQUIPO DE DESARROLLO PUEDE SER UN EXPERTO EN EL NEGOCIO, DISEÑADOR DE UI / UX, EX-TEAMOUTPUTOWNER, ETC.



EL SCRUM MASTER Y LA GERENCIA EN UN PLANO DIFERENTE, NO COORDINAN MÁS EL TRABAJO DE OTROS. AHORA ELIMINAN LAS POLÍTICAS DAÑINAS Y ENSEÑAN EL PENSAMIENTO SISTÉMICO.



LOS DESARROLLADORES PUEDEN CONSULTAR DIRECTAMENTE AL CLIENTE, EVITANDO INTERMEDIARIOS.



CONVERSACIONES SOBRE DETALLES DE LAS NECESIDADES DEL USUARIO.



LA COORDINACIÓN FLUIDA Y SIN ROLES ENGRANDECE A LOS EQUIPOS. LOS EQUIPOS SON DUEÑOS DEL **CÓMO**.

**SI DESEA OBTENER MÁS INFORMACIÓN SOBRE CÓMO TRATAR CON LOS PROBLEMAS DESCritos EN ESTA HISTORIA,**

**MIRA**



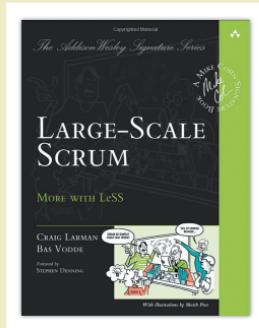
**VISITA**



[https://youtu.be/1BZf\\_Oa7W94](https://youtu.be/1BZf_Oa7W94).  
(Esa es la letra O, no un cero).

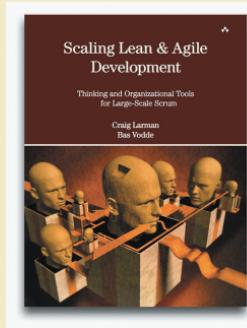
<https://less.works>.

**PRIMERO LEA**



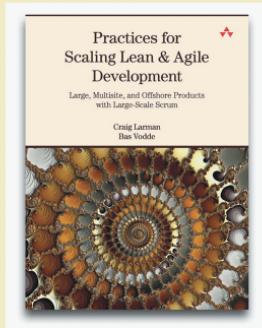
Scrum a gran escala: más con LeSS, Larman/Vodde (2016)

**LUEGO LEA**



Scaling Lean & Agile Development, Larman/Vodde (2008)

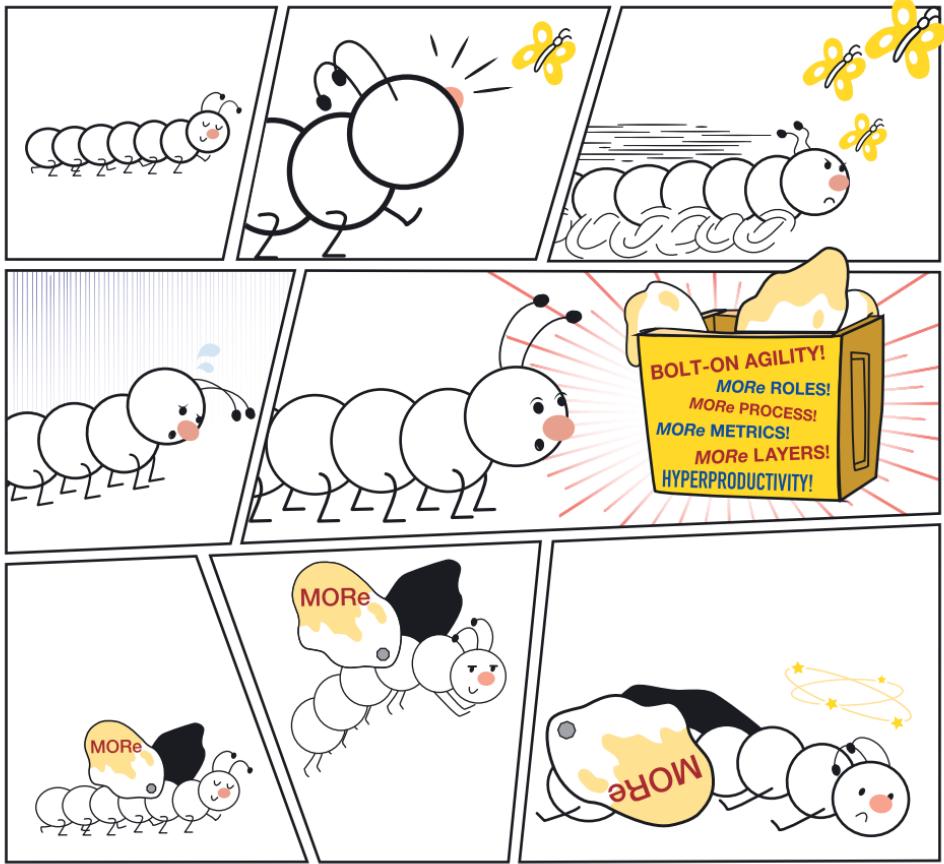
**LUEGO LEA**



Prácticas para escalar el desarrollo lean y agil, Larman/Vodde (2010)



**MJ (MICHAEL JAMES)**  
ha escrito muchas cosas, incluida la Lista de verificación de Scrum Master en <http://ScrumMasterChecklist.org>.  
Envíele un correo electrónico a [mj@seattlescrum.com](mailto:mj@seattlescrum.com) o twittee a @michaeldotjames.



When you get tired of MORe, try LeSS.