



Cómo ser un Scrum Master Extraordinario

BCN

MAD

SCL

BOG

MDE

LIM

MEX

MIA

SFO

Victor Estrada

Agile Coach Multiplica

Resumen

En la actualidad con los cambios que se viven estrepitosamente en todos los ámbitos (ejemplo: Transformación Digital).

Surgen dudas de que metodología usar para llegar a buen puerto?, si al tomar una capacitación me dará la bala de plata para cumplir con los objetivos? que quiero ser un líder de proyecto o Project Manager ó Scrum Master?

Durante los siguientes minutos hablaremos de cómo han evolucionado las figuras en la administración de proyectos y cómo dentro de Multiplica estamos adoptando el modelo de agentes extraordinarios de cambio.

Trayecto



Antecedentes



Cómo parte del webinar

Quiero visualizar como llego el concepto Scrum Master a mi vida

Para poder comprender si es el camino que quiero seguir

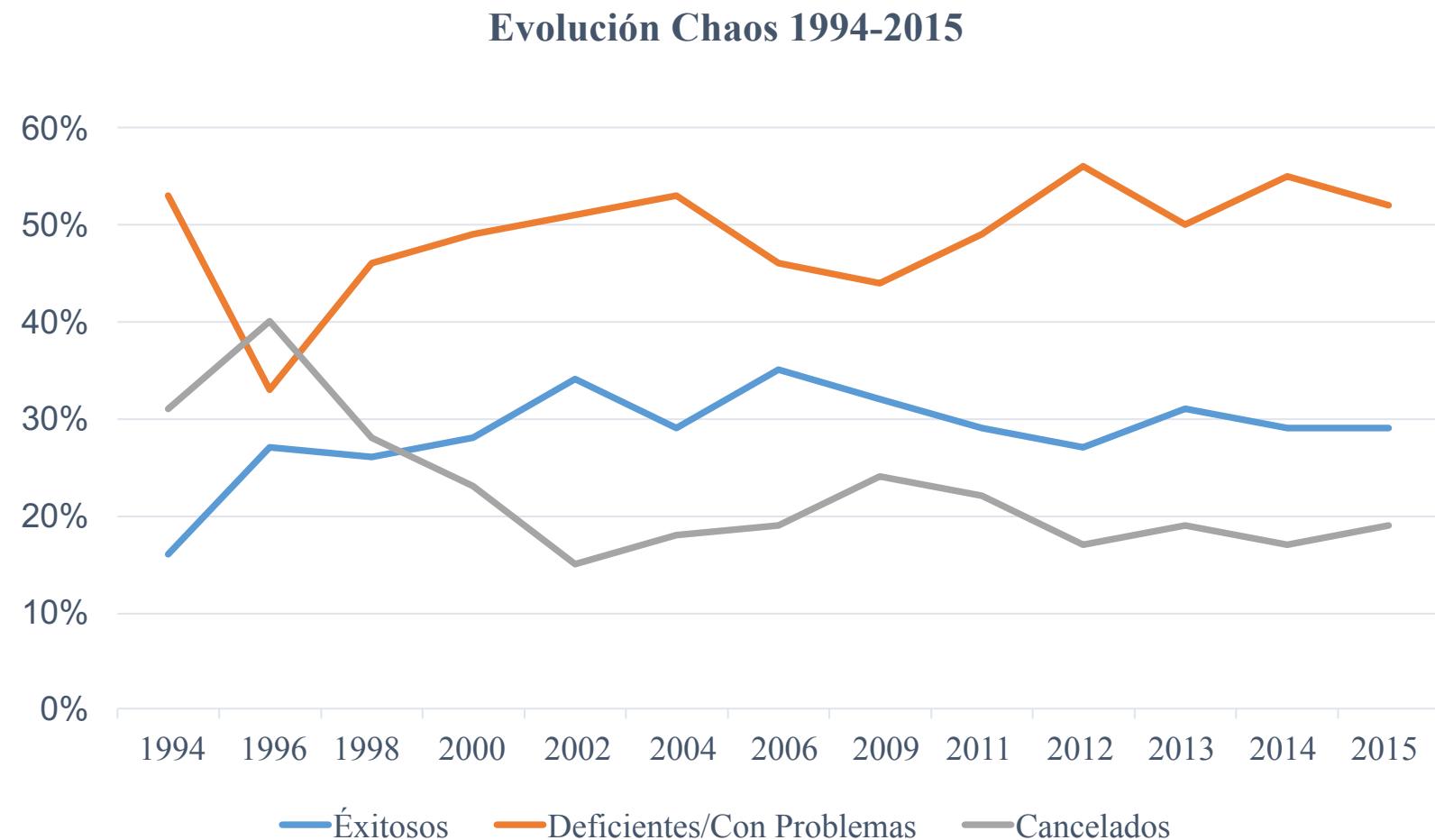
Chaos

Del primer reporte compartido en 1994

De manera resumida expone que:

- El 31% de los proyectos se cancelaron.
- El 53% tenían deficiencias.
- El 16% fueron un éxito.
- Y de media los proyectos tienen un 189% de sobre costes.

Los números en los siguientes años quedaron:



Fuente: Chaos The Standish group

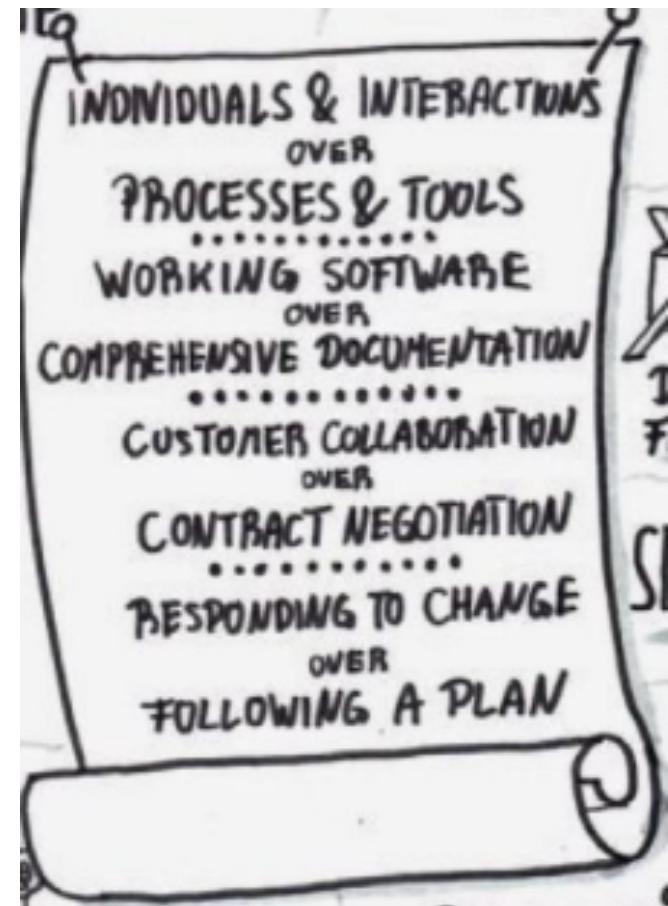


Manifiesto Ágil

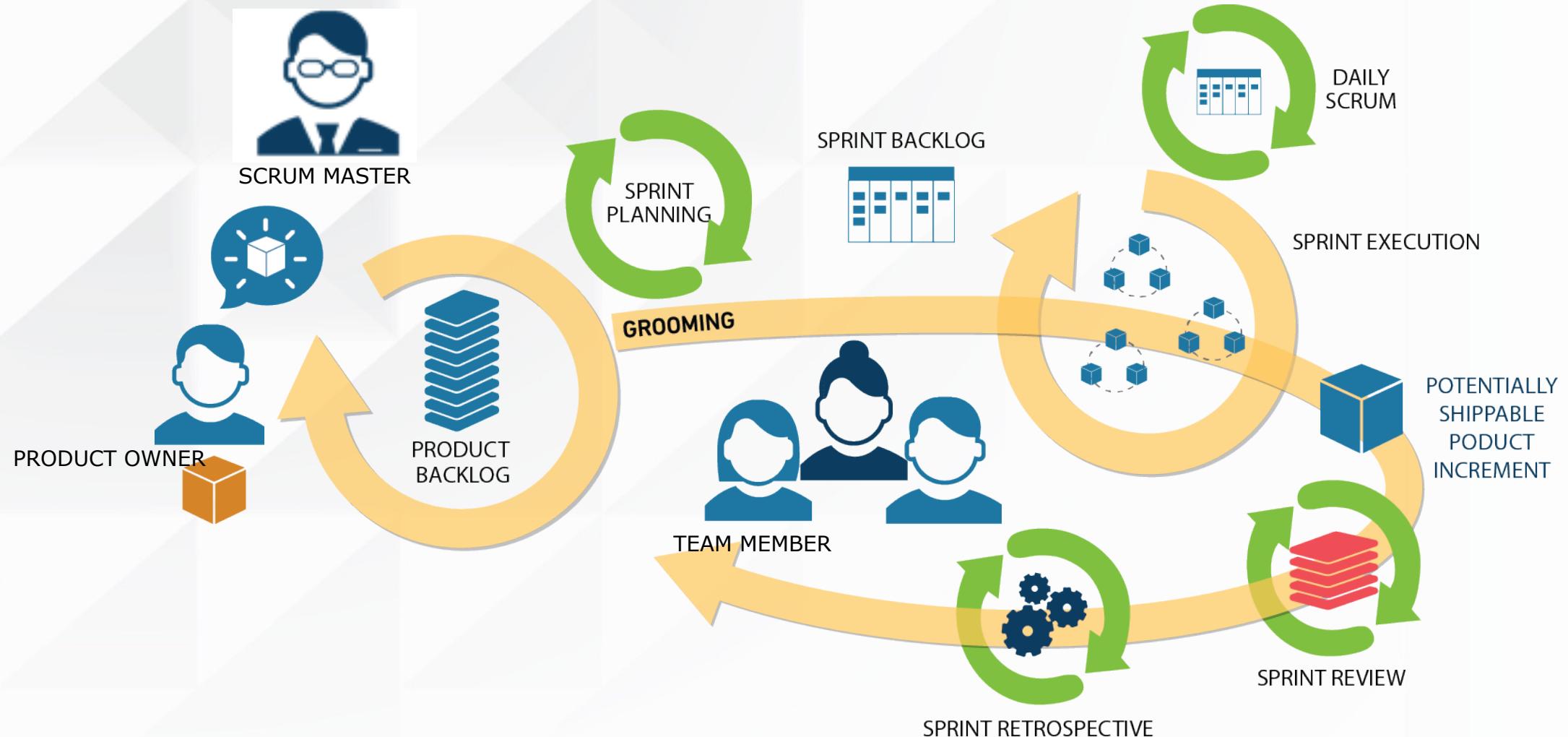
Estamos poniendo al descubierto mejores métodos para desarrollar software, haciéndolo y ayudando a otros a que lo hagan. Con este trabajo hemos llegado a valorar:

12 Principios Ágiles					
					
Satisfacción del cliente	Bienvenidos los cambios en los requerimientos	Entrega de Producto frecuentemente	Colaboración Diaria	Colaboradores Motivados	Comunicación Cara a Cara
					
Medición del Avance por Trabajo completado	Promover un ritmo sostenido	Atención a la Excelencia	Simplicidad es Esencial	Equipos Auto-Organizados	Reflexionar en la mejora continua

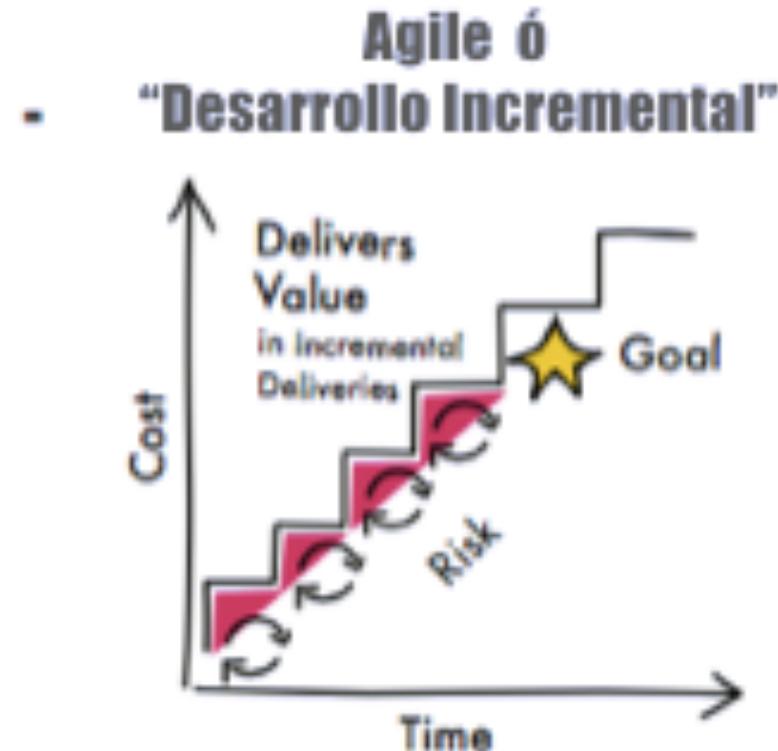
Fuente: Manifiesto ágil



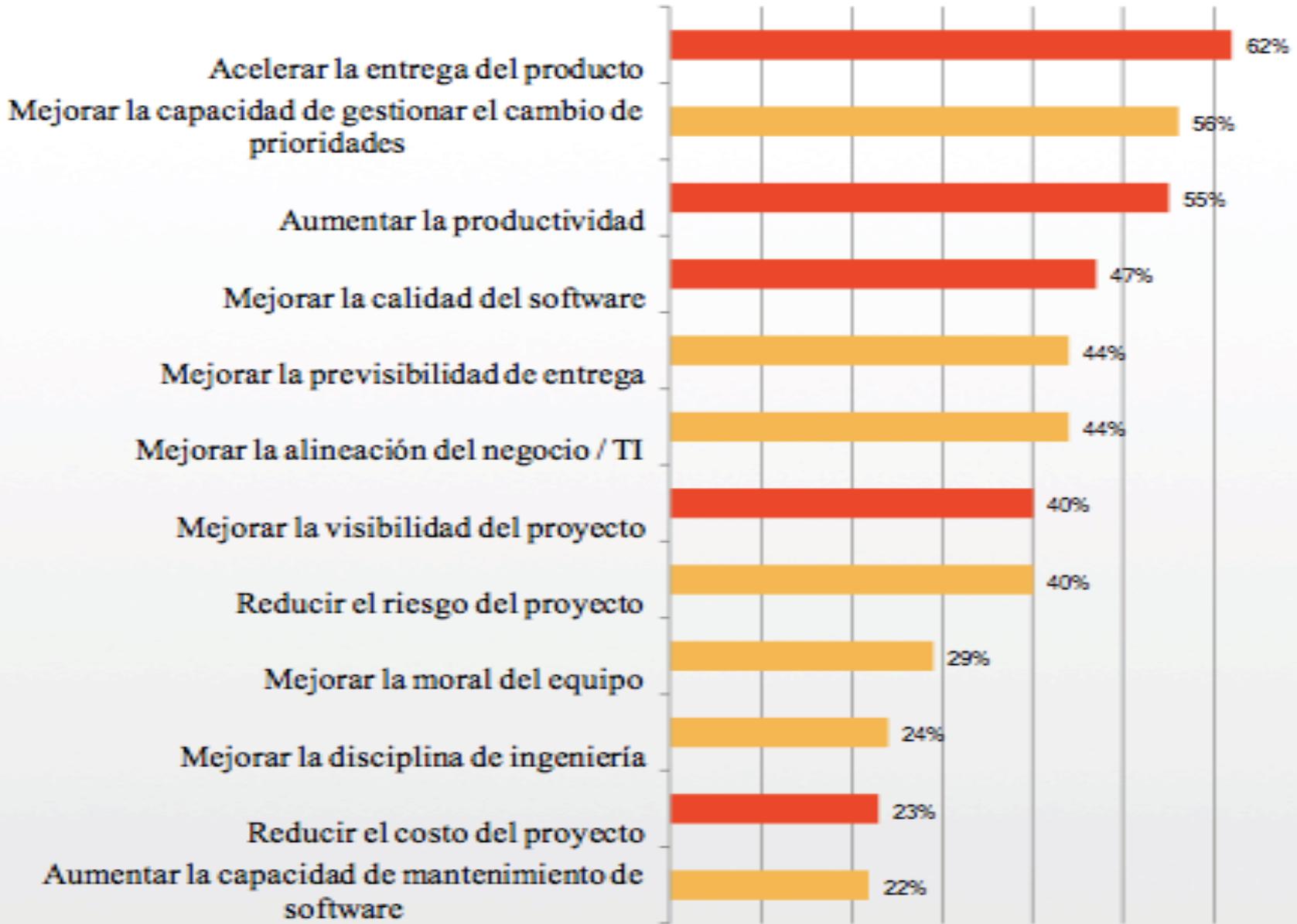
Marco de trabajo Scrum



Waterfall vs Ágile



Razones para adoptar Agile



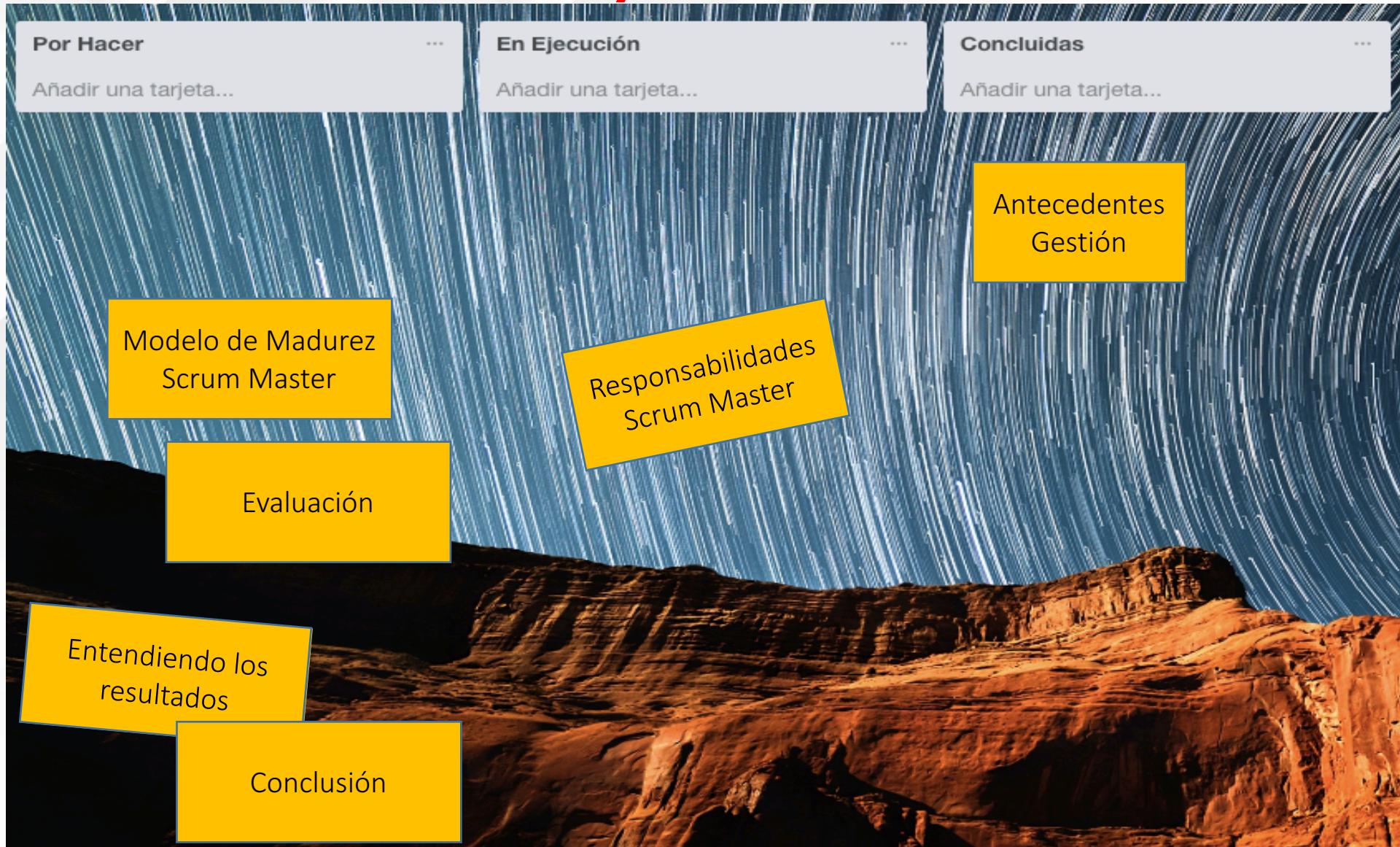
Fuente: 11th Annual State of Agile™ Report



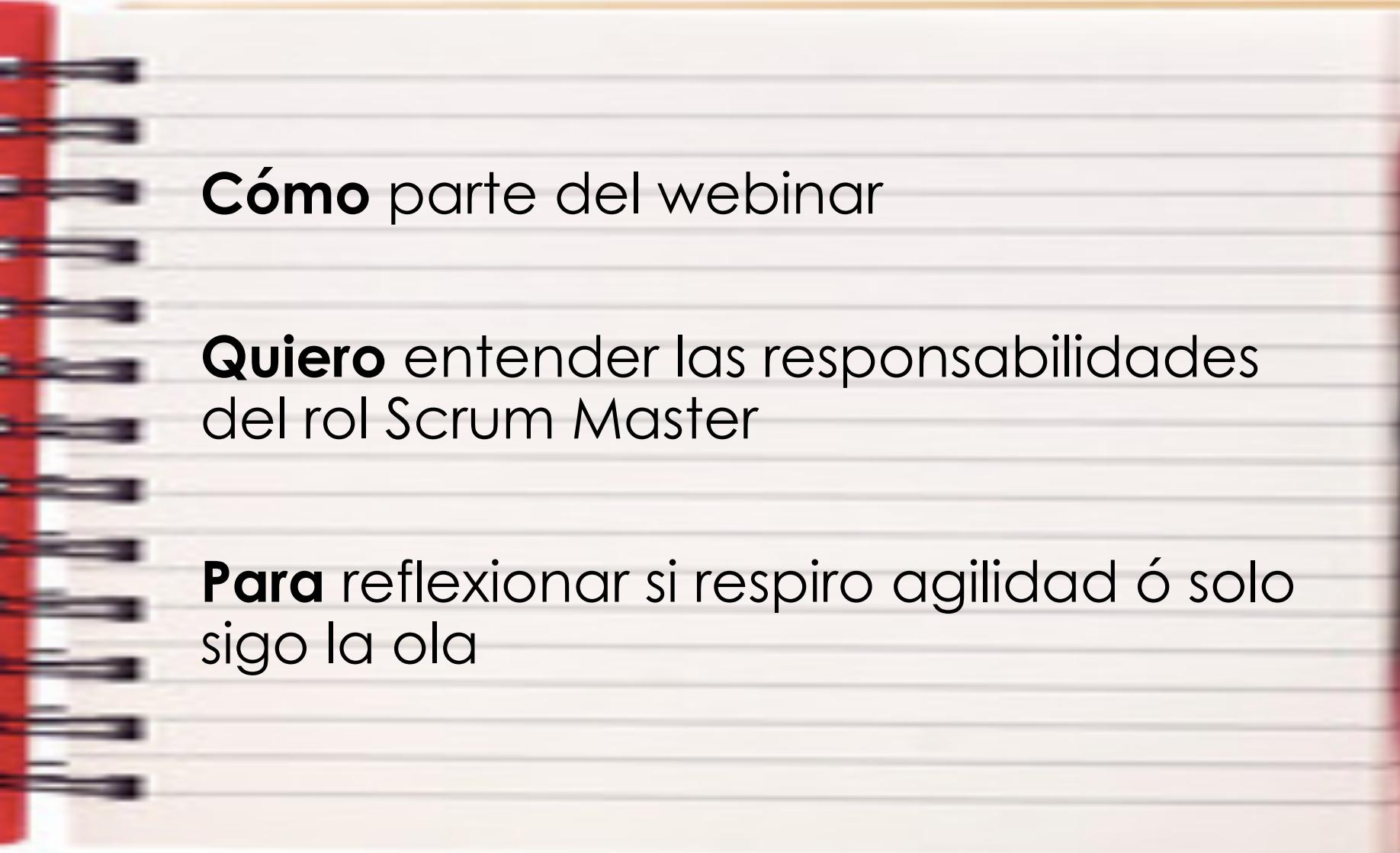
Evolución del Rol de gestión



Trayecto



Modelo de madurez



Cómo parte del webinar

Quiero entender las responsabilidades
del rol Scrum Master

Para reflexionar si respiro agilidad ó solo
sigo la ola

SCRUM MASTER (SM)

El Scrum Master es un rol con un conjunto de responsabilidades muy variadas. Realiza labores de facilitador de reuniones, así como acompañante del equipo para ayudarle a resolver las problemáticas que se vaya encontrando a lo largo del proyecto.



Se asegura que y promueve las buenas prácticas.



Planifica la Adopción de los métodos en la Organización.



Ayuda al Product Owner a entender el tema Agilidad.



Ayuda a la Organización a entender qué interacciones en el equipo aportan valor y cuáles No.



Ayuda al Producto Owner a maximizar el valor de negocio.



Enseña al PO a priorizar y gestionar el Product Backlog maximizando el ROI



Se asegura que haya una definición de DONE.



Solucionar impedimentos que surgen durante la ejecución del Sprint. Ayuda a que el Scrum Team Member se convierta en Auto-Organizado y Multifuncional.

RESPONSABILIDADES



Scrum Master



Daily Meeting

Reuniones Participa y Modera

(Se Asegura que se cumplen con los tiempos)



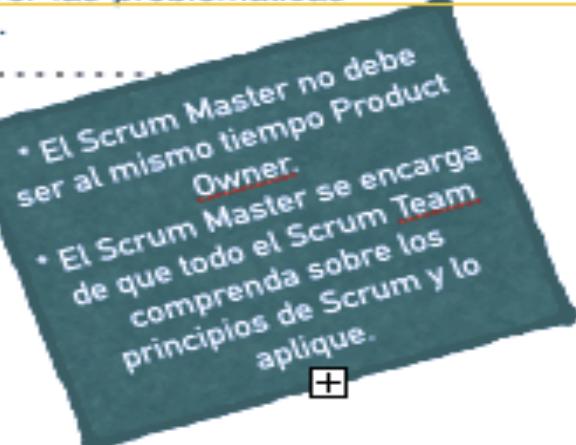
Sprint Planning



Revisión



Retrospectiva



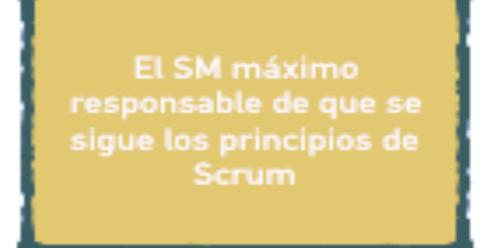
Junto con el equipo se encarga de actualizar el trabajo en progreso.



Ayuda en la adopción de las mejoras detectadas en las retrospectivas

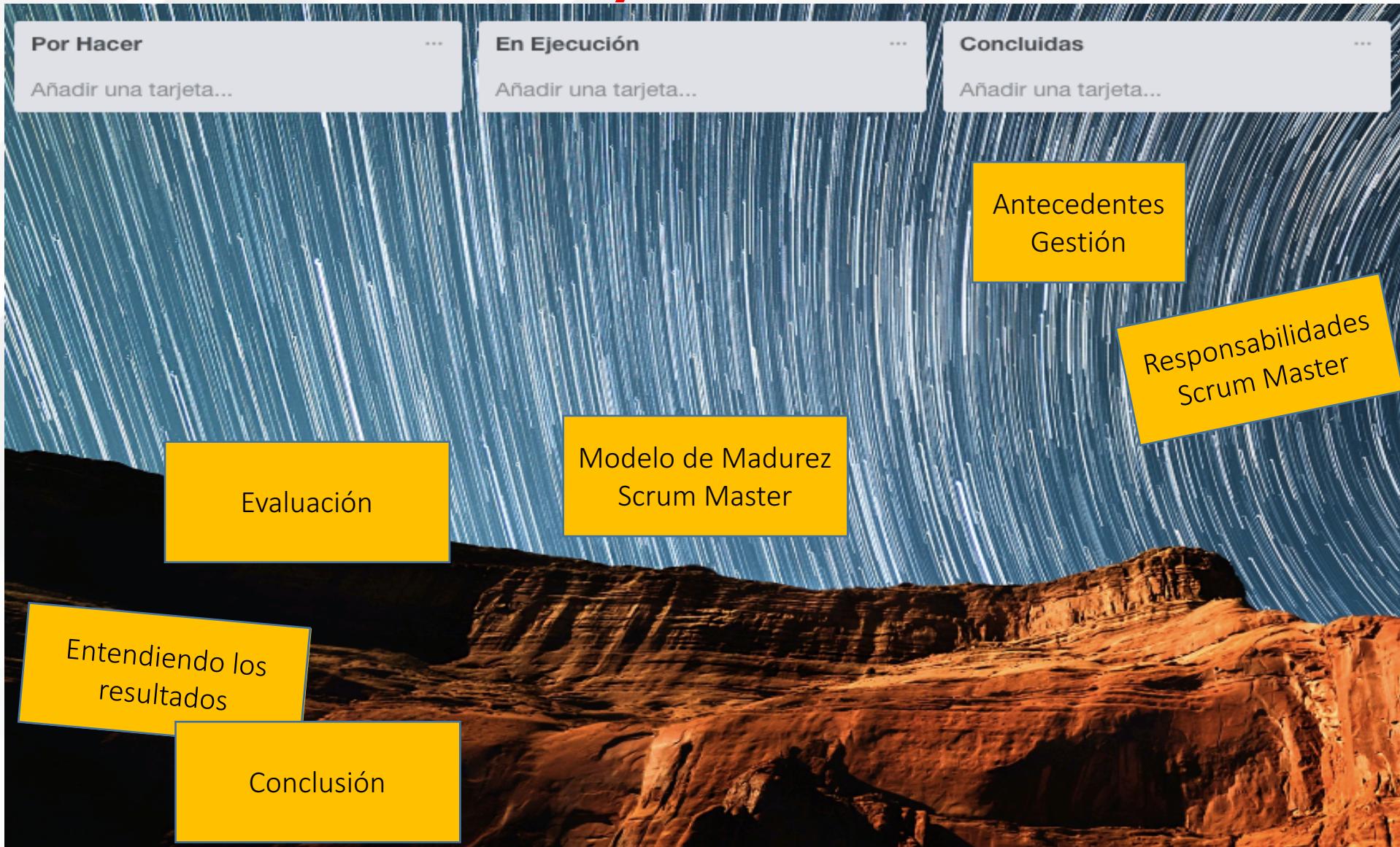


Dicta capacitación entre los integrantes de la organización.

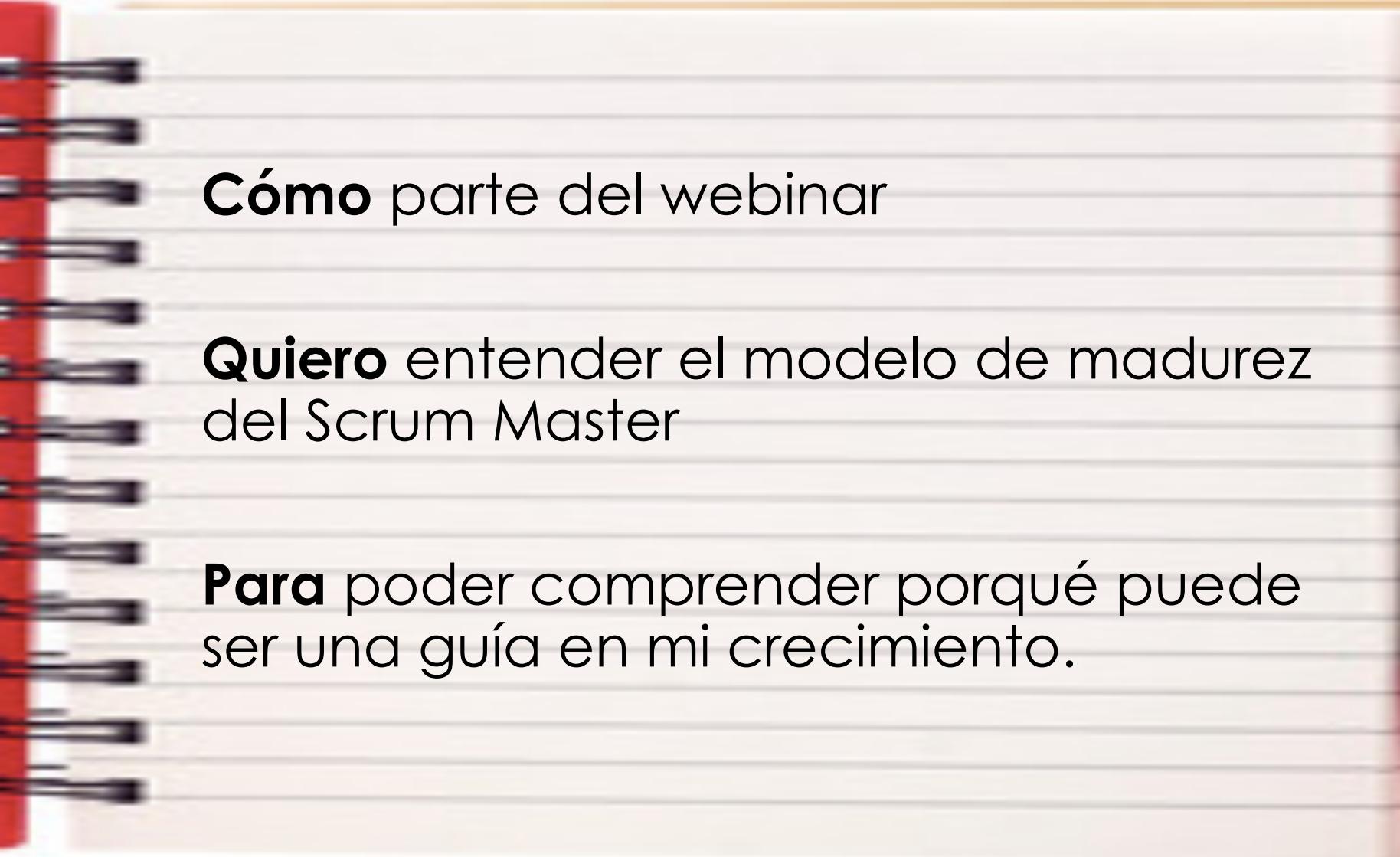


Inspirado en Javier Garza 2014

Trayecto



Modelo de madurez



Cómo parte del webinar

Quiero entender el modelo de madurez
del Scrum Master

Para poder comprender porqué puede
ser una guía en mi crecimiento.

Modelo de Madurez del Scrum Master



STEP 0

Scrum Master Certificado. Cree que el certificado lo habilita para hacer su trabajo bueno



STEP 1

Lobo vestido de oveja. Dice ser un Scrum Master pero es un gerente de control .



STEP 2

Scrum Escribano. Funge como un asistente administrativo.



STEP 3

Facilitador. Entiende lo básico de su rol pero no ayuda al equipo a madurar. Sigue al pie de la letra.



STEP 4

Coach. Evolucionan más allá de lo básico y ayuda al equipo a evolucionar. Preguntas poderosas.



STEP 5

Lider Extraordinario. Shu Ha Ri Koro

STEP

0

STEP

1

STEP

2

STEP

3

STEP

4

STEP

5

0%

20%

40%

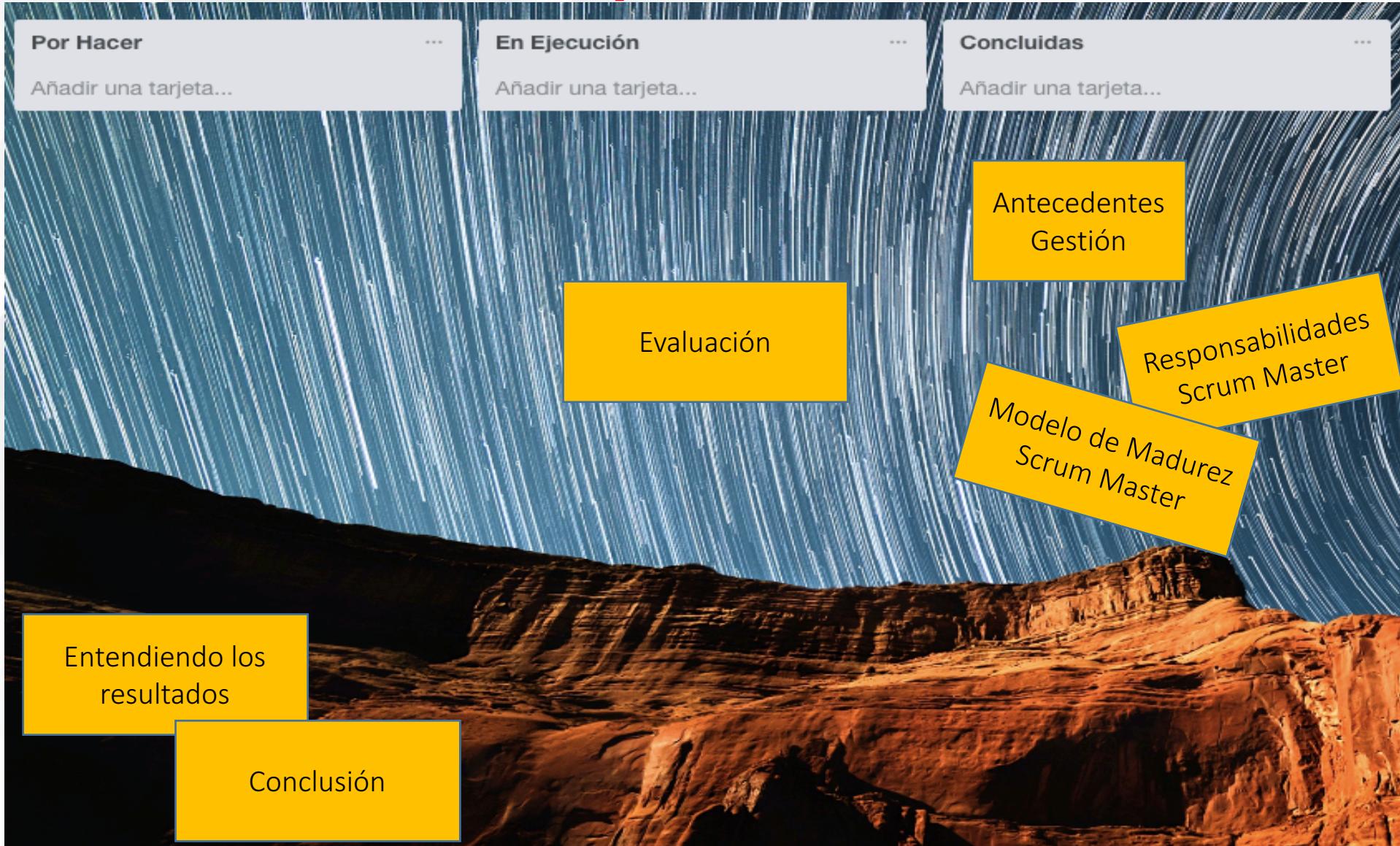
50%

80%

99%

Basado en el Modelo de Madurez del Scrum Master de *the braintrust consulting group*

Trayecto

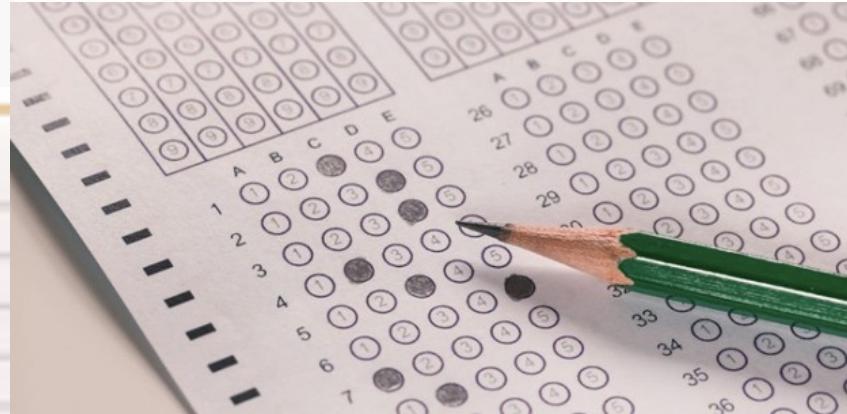


Evaluación

Cómo parte del webinar

Quiero tomar la evaluación del modelo de madurez del Scrum Master

Para identificar como estoy comprendiendo el rol y sus responsabilidades.



1. Todos los días en la Reunión Diaria...

- a) Hago las tres preguntas a cada miembro del equipo.
- b) Escucho los impedimentos y solo informo cuando el equipo me pregunta.
- c) Gasto 10 minutos en los gráficos y métricas que he recopilado.
- d) Elaboro actas de la reunión y las envío por correo a la gerencia.

2. Un miembro del equipo llega tarde siempre a la Reunión Diaria, ¿qué debo hacer?

- a) Ignorar el tema, el equipo es autoorganizado
- b) Multar a la persona con \$50 cada vez que pase
- c) Llevar el asunto de la tardanza a la siguiente retrospectiva
- d) Castigar públicamente al personaje por llegar tarde

3. Durante la Planificación del Sprint...

- a) Busco señales de que el equipo se está comprometiendo de más
- b) Asigno las tareas a cada miembro del equipo
- c) Reviso el backlog de producto con el equipo y les dejo saber cuales son las mayores prioridades en mi opinión
- d) No asisto a la reunión de Planificación del Sprint

4. En la reunión de Revisión del Sprint...

- a) Me enfoco en el cumplimiento y en los triunfos del equipo
- b) Busco retroalimentación de los interesados sobre el producto y cómo hacerlo mejor
- c) Observo y tomo notas para el equipo
- d) Conduzco la demostración

5. Mientras caminas tranquilamente por los pasillos de la Empresa ves que el Gerente/Jefe de una de las áreas de negocio que tu equipo atiende se acerca a un miembro de tu equipo. Tú...

- a) Sigues caminando e ignoras su conversación
- b) Sigues caminando pero te regresas y le preguntas al miembro del equipo de qué se trataba la conversación
- c) Te detienes y te unes a la conversación
- d) Te devuelves rápidamente, esperando que nadie te haya visto

6. Un miembro del equipo repetidamente levanta un impedimento: su pc es muy lento y esto hace que su trabajo tarde mucho más de lo esperado. Tú...

- a)Conduces hasta *Best Buy* y le compras un nuevo PC
- b)Le dices que no hay presupuesto para nuevos equipos
- c)Tomas nota del impedimento
- d)Trabajas con Soporte para lograr que el colaborador tenga las mejores herramientas

7. El Product Owner de tu equipo los ha dejado repentinamente, ¿qué deberías hacer?

- a)Temporalmente asumes el rol de PO, además del de Scrum Master
- b)Anotas el impedimento y luego te das a la tarea de buscar un PO
- c)Escalas la ausencia del PO a su jefe
- d)Terminas el Sprint inmediatamente

8. El gráfico de trabajo pendiente del equipo muestra que no completarán el trabajo al final del sprint. ¿Qué deberías hacer?

- a) Le haces saber al PO que el equipo no cumplirá la meta del sprint
- b) Exiges al equipo que trabaje horas extras hasta ponerse al día
- c) Giras la atención del equipo al gráfico de trabajo pendiente en la siguiente reunión diaria
- d) Sugieres al equipo que extiendan el Sprint hasta que puedan finalizar todo

9. Cada retrospectiva es de más corta duración que la anterior; y los miembros del equipo cada vez contribuyen con menos retroalimentación. Todo el mundo dice que las 'retros' están viciadas y nadie quiere que continúen. ¿Qué deberías hacer?

- El equipo ya es de alto desempeño. Aconséjales que dejen de hacer retrospectivas.
- b) Sienta al equipo y regáñalos por no ser más abiertos y no compartir más
- c) Mueve la reunión a un lugar alterno, quizás a un bar/pizzería cercano
- d) Cambia la agenda de la reunión cada vez para mantenerla 'fresca'

10. Dos miembros del equipo no se llevan bien y se mantienen discutiendo, lo que distrae la atención de los demás miembros y ellos te han pedido que te hagas cargo de la situación. Tú...

- a) Llevas el conflicto con tu jefe o con alguien del área de Personas y le solicitas que lo solucione
- b) Celebras una reunión con el equipo y te reúsas a terminarla hasta que el inconveniente se resuelva
- c) Te reúnes con los dos miembros en cuestión y realizas un análisis de causa raíz sobre el porqué están discutiendo
- d) Solicitas a tu jefe que mueva a uno de los miembros en discordia a otro equipo

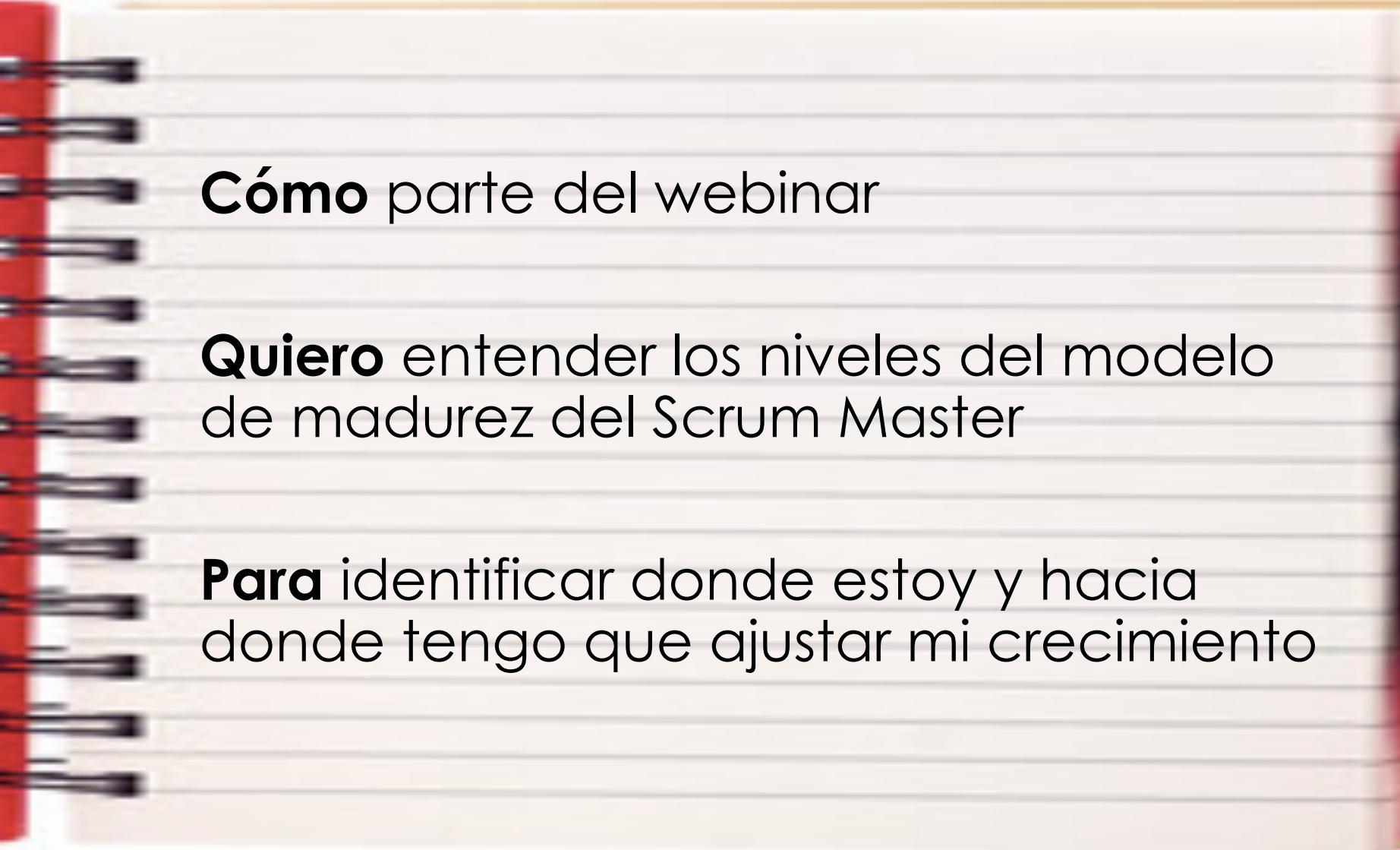
Tabla de puntos

Pregunta	A	B	C	D
1	3	4	1	2
2	3	1	4	2
3	4	3	1	2
4	4	3	2	1
5	1	3	4	2
6	3	1	2	4
7	1	2	4	3
8	3	1	4	2
9	2	1	3	4
10	1	2	4	3

Trayecto



Resultado



Cómo parte del webinar

Quiero entender los niveles del modelo de madurez del Scrum Master

Para identificar donde estoy y hacia donde tengo que ajustar mi crecimiento

Tabla de puntos

Puntaje	Nivel	Titulo
1 a 12	1	Lobo vestido de oveja
13 a 20	2	Scrum escribano
21 a 30	3	Facilitador
31 a 34	4	Coach
35 a 40	5	Scrum Extraordinario

0. Scrum Master Certificado

CSM, PSM I, SMAC, ...

- Algunas veces ni siquiera ha asistido a un curso de Scrum
 - Pudo obtener el certificado luego de un examen por Internet
- Alguien que:
 - Tiene otras certificaciones como PMP, etcétera
 - Vio en la certificación una oportunidad de negocio
 - El “0” en el nivel es porque el certificado no agrega ningún valor a la Organización

0. Scrum Master Certificado

Comportamientos típicos:

- En todas partes exhibe su título de Scrum Master
- Cree no necesitar de nada ni de nadie para ejercer su rol
- Conoce lo básico de Scrum pero tiene poco o ningún conocimiento de muchos otros marcos de trabajo o prácticas ágiles
- No tiene ninguna experiencia como Scrum Master

1. Lobo vestido de oveja

También conocido como
Comando y Control :

- Usa Scrum para micro management del equipo
- Alguien que:
 - Fue un mal gerente de proyectos
 - Fue Líder técnico

Comportamientos típicos:

- Hace las tres preguntas (y a veces otras) en el Scrum Diario
- Asigna tareas a los miembros de equipo
- Presiona a los miembros del equipo para que mantengan y cumplan sus estimaciones
- Le dice a los miembros del equipo cómo hacer su trabajo

2. Scrum Escribano

Alguien que le sirve como asistente administrativo al equipo o al Jefe inmediato.

Alguien que fue un:

- Analista de negocio
- Coordinador de proyectos
- Documentador técnico

Comportamientos típicos:

- Es invitado a las ceremonias Scrum
- El equipo lo busca para documentar todo (historias de usuario, tareas, etcétera)
- El equipo ignora sus sugerencias
- Elabora informes detallados para los Jefes inmediatos y otros interesados de la organización

3. Facilitador

Alguien que es eficiente y efectivo coordinando y guiando las ceremonias Scrum

Alguien que:

- Tiene cierta experiencia como Scrum Master
- Participa pasivamente en las Comunidades de Práctica
- Conoce y experimenta con algunas otras prácticas o marcos de trabajo ágiles

Comportamientos típicos:

- Programa reuniones y prepara agendas con anticipación
- Trata de ser creativo y mantener el interés del equipo
- Tiene ciertas habilidades para el manejo de conflictos

4. Coach

Alguien que se ha ganado la confianza del equipo y a quien sus miembros buscan para que los aconseje regularmente

Alguien que:

- Tiene experiencia extensiva como Scrum Master
- Ha adoptado o ayudado a adoptar Scrum de manera exitosa
- Conoce bien y experimenta con otras prácticas o marcos de trabajo ágiles, incluyendo marcos de escalamiento

Comportamientos típicos:

- Puede facilitar las ceremonias de Scrum cuando sea necesario pero no requiere hacerlo
- En vez de proporcionar respuestas, hace preguntas poderosas
- Ayuda a todo el mundo a crecer profesionalmente

5. Scrum Extraordinario

Alguien que “*tiene la habilidad de influenciar a las personas para que trabajen de manera entusiasta hacia la consecución de metas identificadas para el bien común, con un carácter que inspira confianza*”

James Hunter

Alguien que:

- Tiene experiencia extensiva como Coach
- No tiene poder formal sobre el equipo, pero ha construido autoridad

5. Scrum Extraordinario

Comportamientos típicos:

- Inspira a todo el mundo a la acción
- Se preocupa de las necesidades del equipo
- Influencia al equipo a ser mejor de lo que puede ser
- Promueve el cambio de la cultura organizacional
- Propone herramientas y prácticas para enfrentar la resistencia organizacional al cambio
- Contribuye en suavizar los Procesos rígidos/cascada existentes en la organización
- Busca continuamente el apoyo de la gerencia
- Ayuda a disipar la preocupación sobre pérdida de control a la gerencia, PMO o similares

Obtiene información, logra que las personas se comuniquen apropiadamente y descubre y discute (algunas veces resuelve) impedimentos. Practica, promueve y sostiene la conversación cara a cara!

Se asegura de que haya un plan claro y que el equipo tenga objetivos precisos y alcanzables que vayan más allá de la DoD y que, si es necesario, existan metas intermedias que ayuden a lograr al objetivo final.

Entiende la cultura organizacional. Evoluciona junto con sus responsabilidades, aprende de las diferentes personalidades en el equipo y de los diversos obstáculos que encuentra en el camino. Aprende del pasado.

Prepara al equipo y a la Organización para dominar las tecnologías emergentes, pero también los enfoques y los cambios de paradigma; los empodera y los hace líderes del cambio; se anticipa a las necesidades del equipo, de los interesados y de los consumidores finales.

Promueve que la vida y la felicidad son lo más importante, reafirma en el equipo que lo esencial son las personas e inspira a todos a que mantengan esas prioridades por encima de cualquier otro reto profesional, sin que se pierda de vista el compromiso, la responsabilidad y el foco en los objetivos definidos.

Cualidades



1 Comunica

Obtiene información, logra que las personas se comuniquen apropiadamente y descubre y discute (algunas veces resuelve) impedimentos. Practica, promueve y sostiene la conversación cara a cara!

2 Habilita

Se asegura de que haya un plan claro y que el equipo tenga objetivos precisos y alcanzables que vayan más allá de la DoD y que, si es necesario, existan metas intermedias que ayuden a lograr al objetivo final.

3 Aprende

Entiende la cultura organizacional. Evoluciona junto con sus responsabilidades, aprende de las diferentes personalidades en su equipo y de los diversos obstáculos que encuentra en el camino. Aprende del pasado.

4 Guía

Prepara al equipo y a la Organización para dominar las tecnologías emergentes, pero también los enfoques y los cambios de paradigma; los empodera y los hace líderes del cambio; se anticipa a las necesidades del equipo, de los interesados y de los consumidores finales.

5 Inspira

Promueve que la vida y la felicidad son lo más importante, reafirma en el equipo que lo esencial son las personas e inspira a todos a que mantengan esas prioridades por encima de cualquier otro reto profesional, sin que se pierda de vista el compromiso, la responsabilidad y el foco en los objetivos definidos.

Lidera

Lidera mediante el ejemplo. Ayuda a los demás a transformar su contexto y a generar nuevos y mejores espacios. Pero también conoce sus limitaciones y busca sus propios mentores. Promueve la excelencia técnica.

Desafía

Propicia escenarios seguros para que su equipo y la organización experimenten mejores formas de hacer las cosas, validen sus hipótesis para innovar y puedan fallar con tranquilidad. Reta el status quo en todos los niveles.

Motiva

Además de asegurarse de que el equipo tenga el entorno y el apoyo que necesita y que se le confíe la ejecución del trabajo, fomenta el logro de metas tempranas y frecuentes, mediante la entrega de productos con Valor significativo.

Enfoca

Concibe a los miembros del equipo como una única entidad pero también de manera individual, alineando las tácticas y las estrategias persona a persona, basado en la situación o escenario actual. El equipo es un solo Organismo pero sabe que cada miembro es autónomo y garante.

Respetá

Sabe que cada miembro del equipo es seleccionado por sus fortalezas; junto con esto vienen debilidades y oportunidades para aprender y crecer. Así que ayuda a desarrollar el sentido del respeto de cada participante en todos los demás. Es la regla de oro en Scrum. Fomenta la diversidad, las opiniones disímiles y las ideas personales.

Lidera mediante el ejemplo. Ayuda a los demás a transformar su contexto y a generar nuevos y mejores espacios. Pero también conoce sus limitaciones y busca sus propios mentores. Promueve la excelencia técnica.

Propicia escenarios seguros para que su equipo y la organización experimenten mejores formas de hacer las cosas, validen sus hipótesis para innovar y puedan fallar con tranquilidad. Reta el status quo en todos los niveles.

Además de asegurarse de que el equipo tenga el entorno y el apoyo que necesita y que se le confíe la ejecución del trabajo, fomenta el logro de metas tempranas y frecuentes, mediante la entrega de productos con Valor significativo.

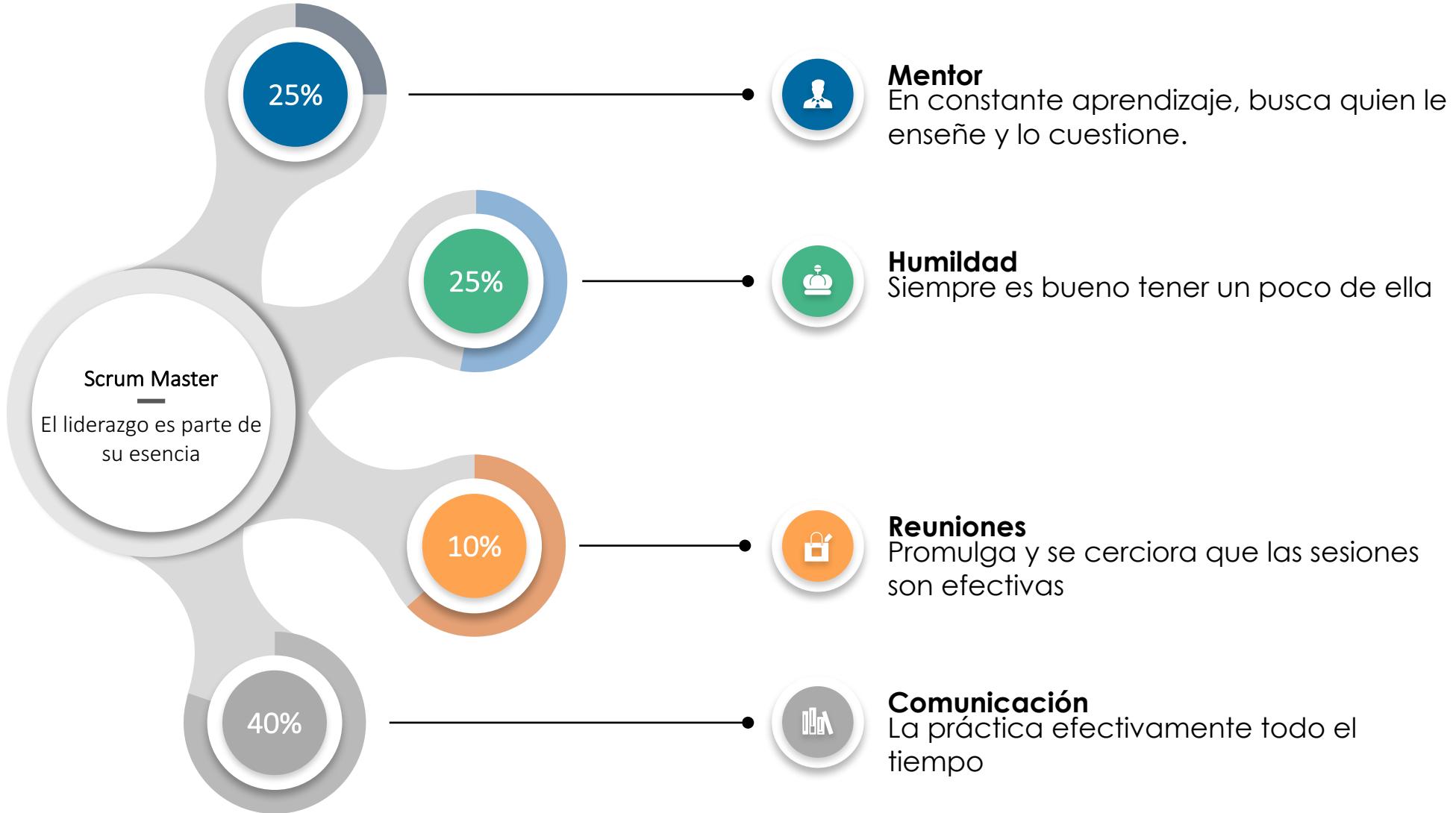
Concibe a los miembros del equipo como una única entidad pero también de manera individual, alineando las tácticas y las estrategias persona a persona, basado en la situación o escenario actual. El equipo es un solo Organismo pero sabe que cada miembro es autónomo y garante.

Sabe que cada miembro del equipo es seleccionado por sus fortalezas; junto con esto vienen debilidades y oportunidades para aprender y crecer. Así que ayuda a desarrollar el sentido del respeto de cada participante en todos los demás. Es la regla de oro en Scrum. Fomenta la diversidad, las opiniones y las ideas personales.

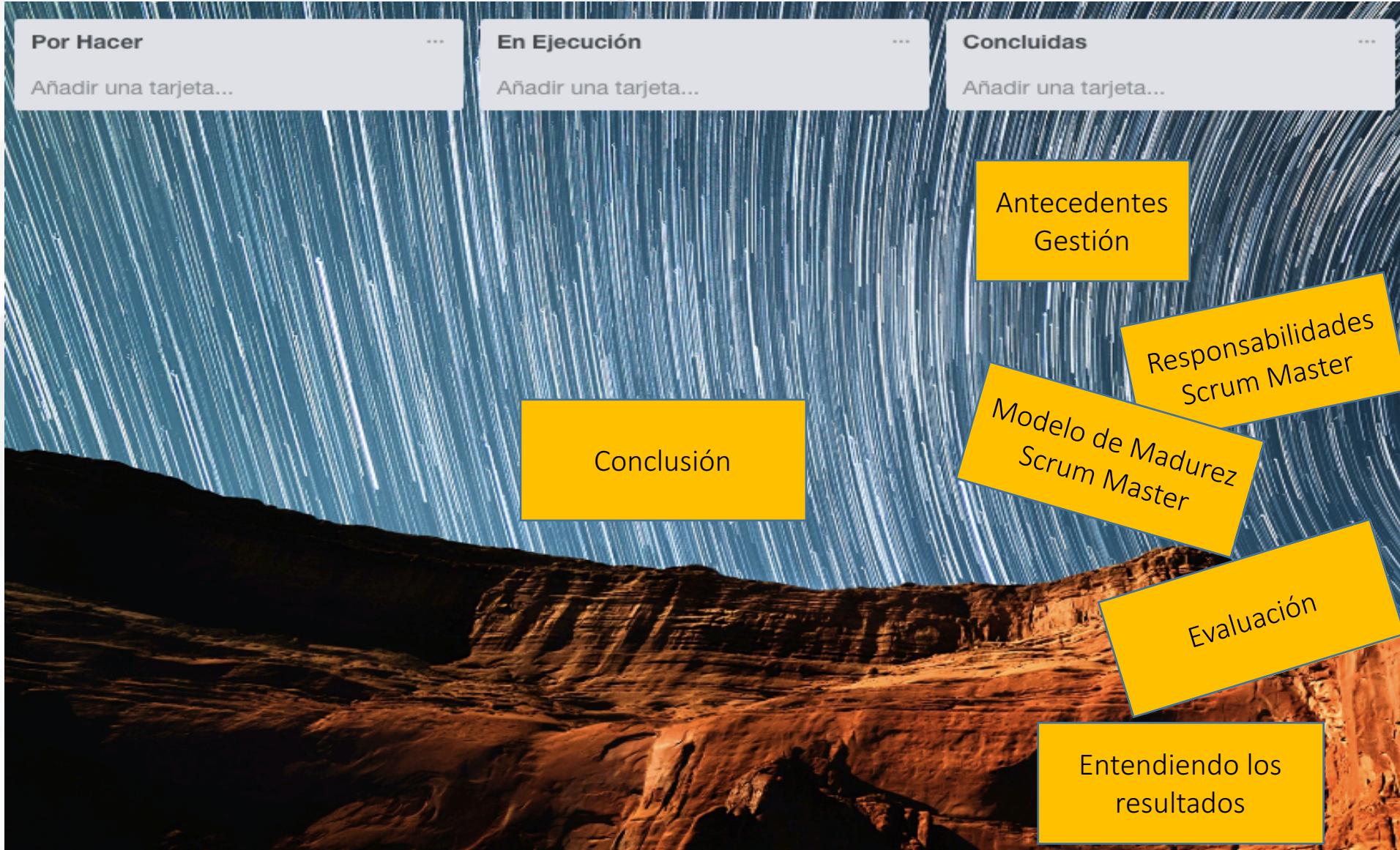


Liderazgo

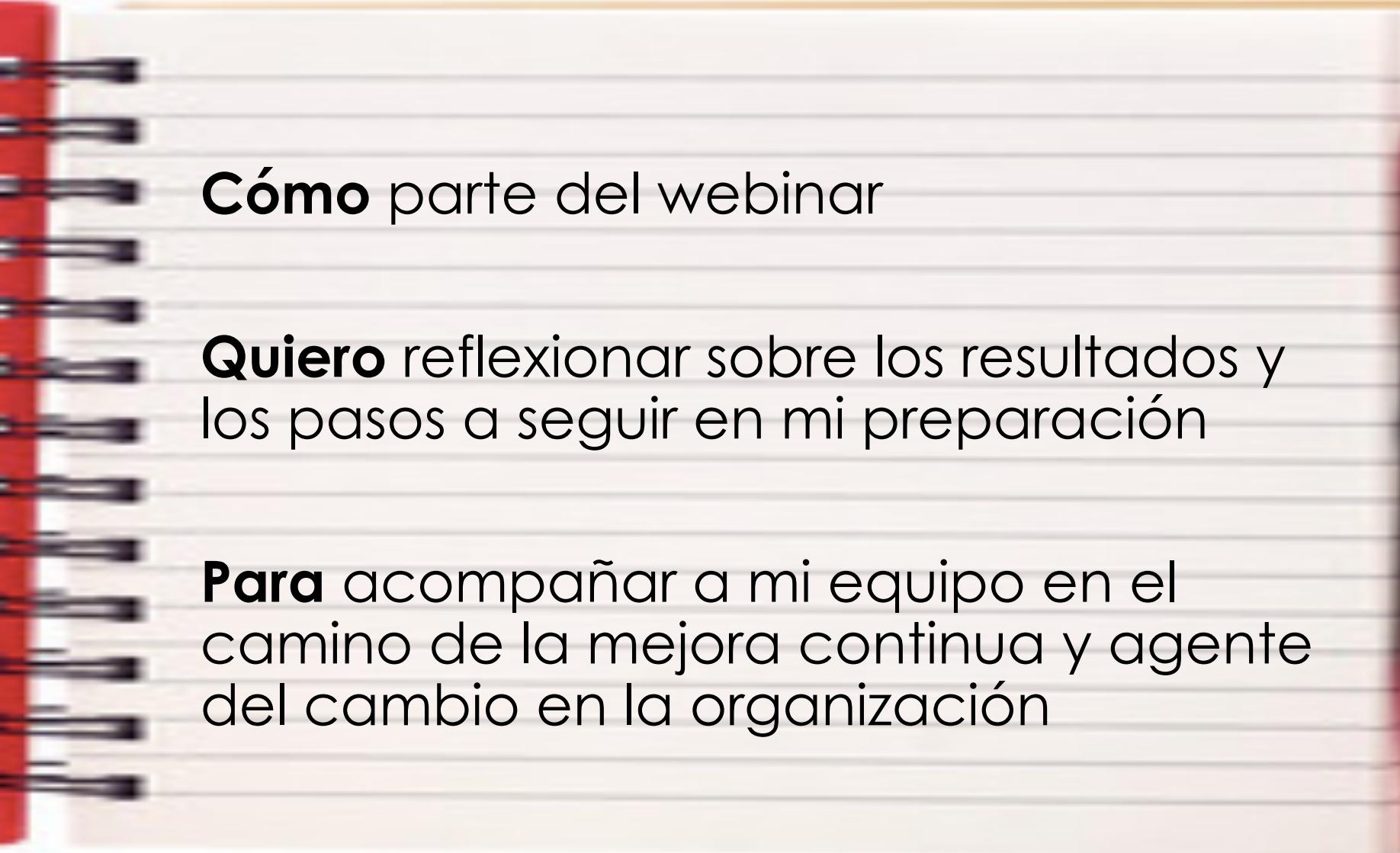
Kokoro



Trayecto



Conclusiones



Cómo parte del webinar

Quiero reflexionar sobre los resultados y los pasos a seguir en mi preparación

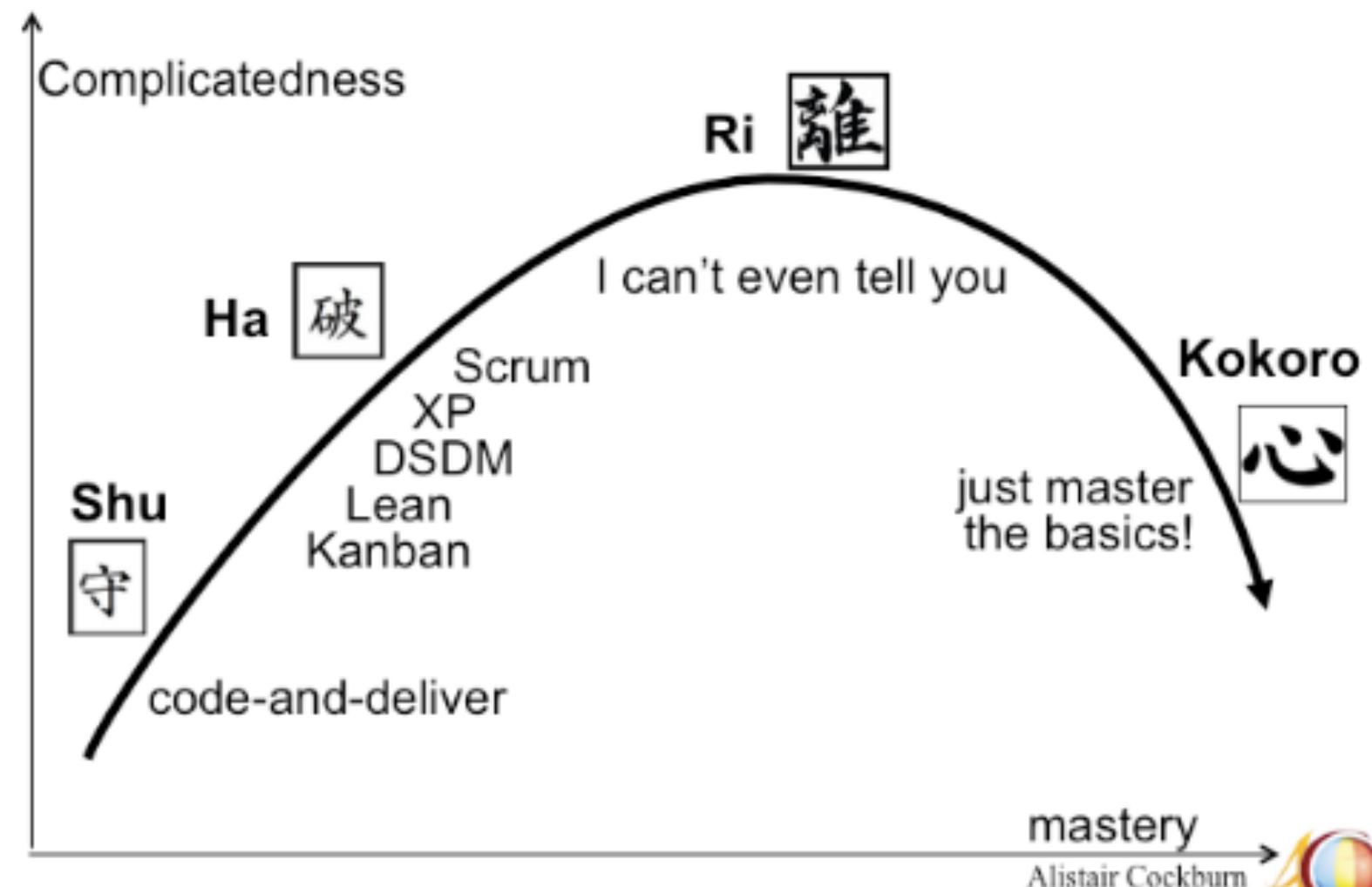
Para acompañar a mi equipo en el camino de la mejora continua y agente del cambio en la organización

Conclusiones

Percepción de Esfuerzo



Conclusiones



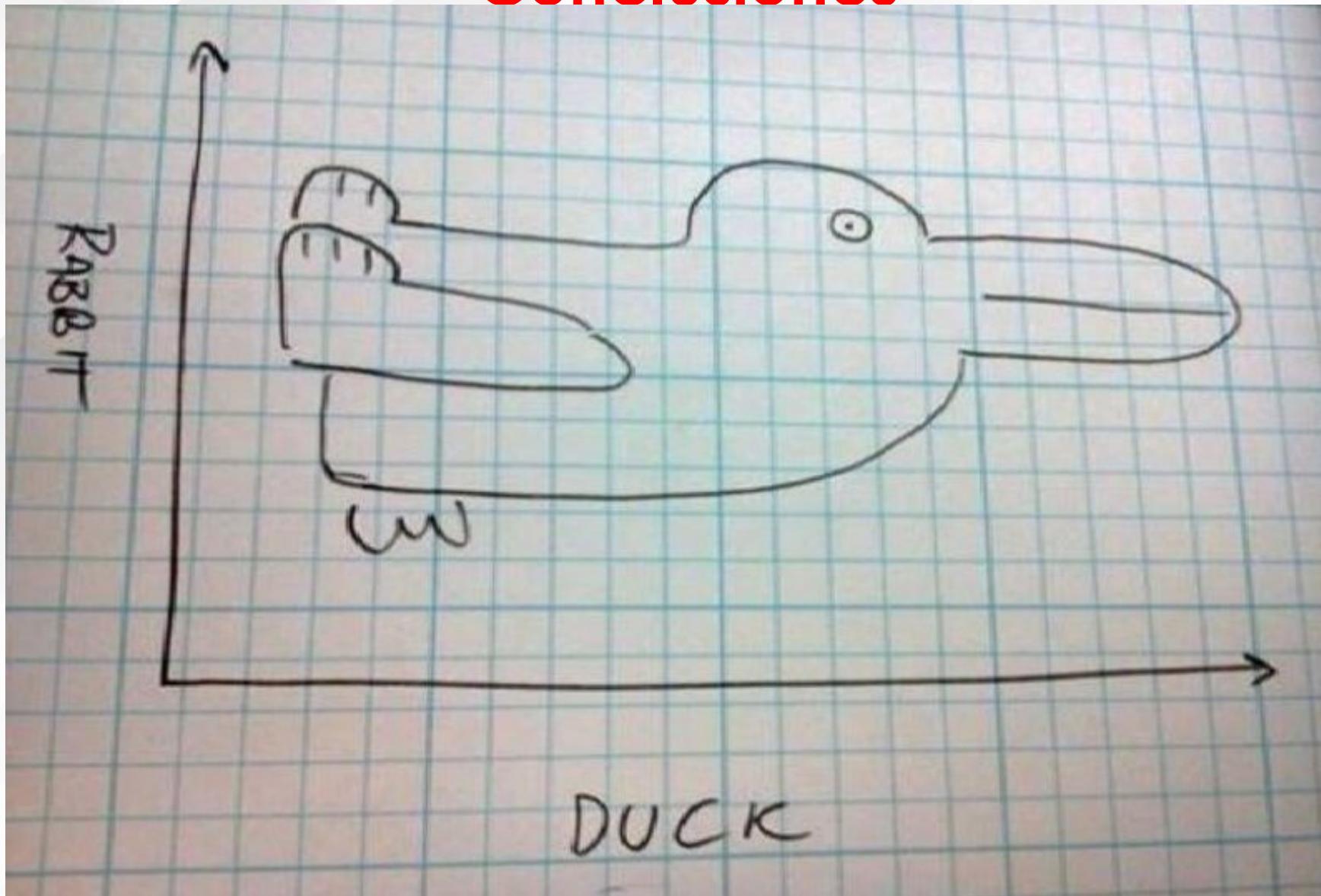
Conclusiones

Lo Fundamental

Si logra esto puede ignorar el resto de la lista. Su proceso está bien.

- Entregar software funcionando y probado cada 4 semanas o menos
- Entregar lo que el negocio necesita más
- El proceso está mejorándose continuamente

Conclusiones



Conclusiones

Agilidad != rapidez (Agilidad no es igual a rapidez)
#AgileMindset

Si seguís hablando de rapidez
no has entendido qué es la
Agilidad.



#Ágil es algo que eres, las prácticas y los frameworks son algo que usas
#CulturaÁgil #ÁgilEsAlgoQueEres

@luchosalazarc

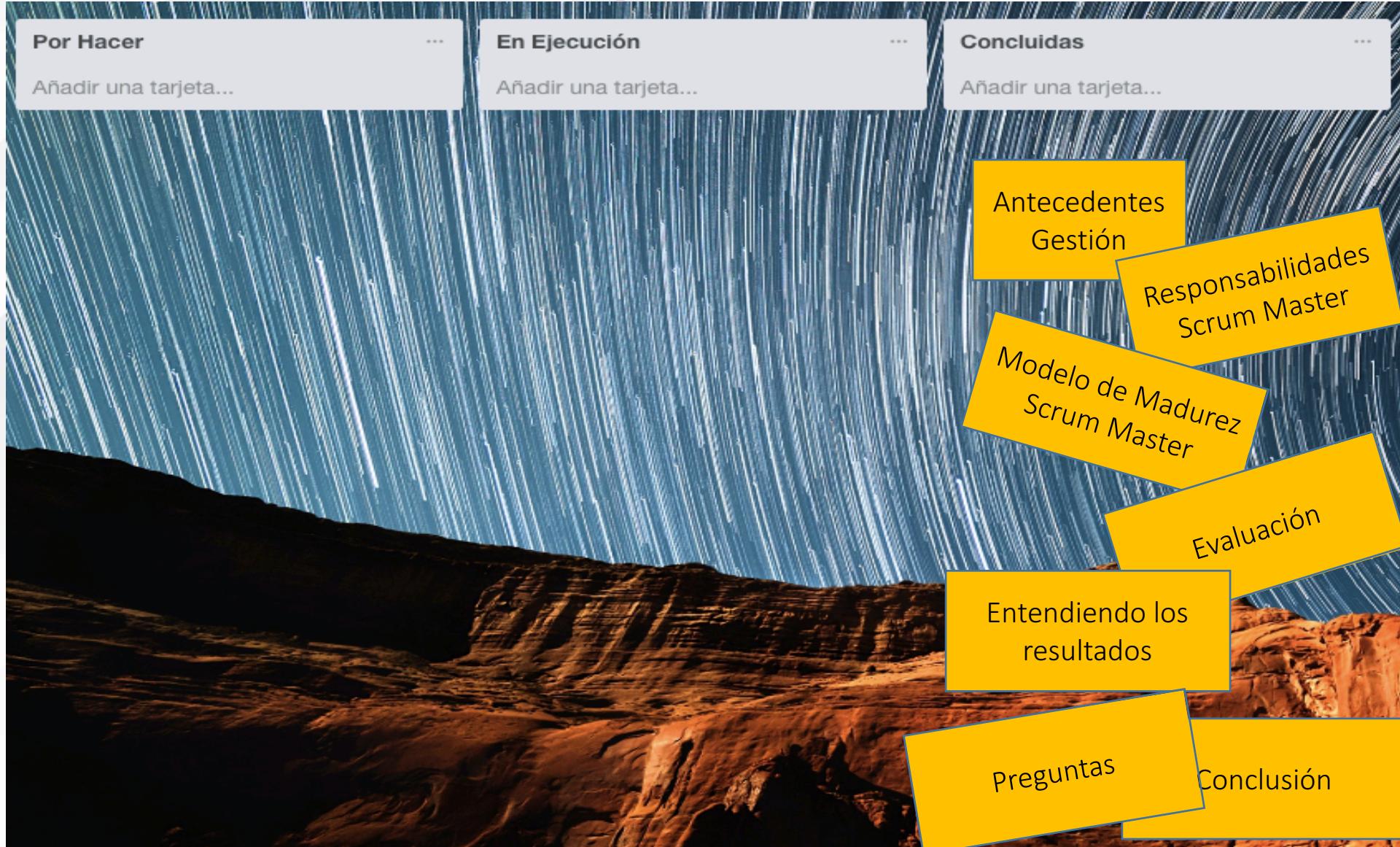
Trayecto



Bibliografía

- Estudio Chaos 1994 – 2016 por The Standish Group
- Basado parcialmente en CÓMO IR DE SCRUM MASTER BUENO A SCRUM MASTER EXTRAORDINARIO. Lucho Salazar. 2016
- Partes de la presentación está basada en el trabajo de *Braintrust Consulting group*.
- Blog de Jorge Hernan Abad. 2016
- Material curso Lean Change Management. Luis Murato 2017
- Lista de Chequeo Scrum <http://www.crisp.se/scrum/checklist> | Versión 2.2 (2010-10-04) Henrik Kniberg

Trayecto





Cómo ser un Scrum Master Extraordinario

Victor Estrada
Agile Coach Multiplica
victor@multiplica.com
[@victormcad](https://twitter.com/victormcad)