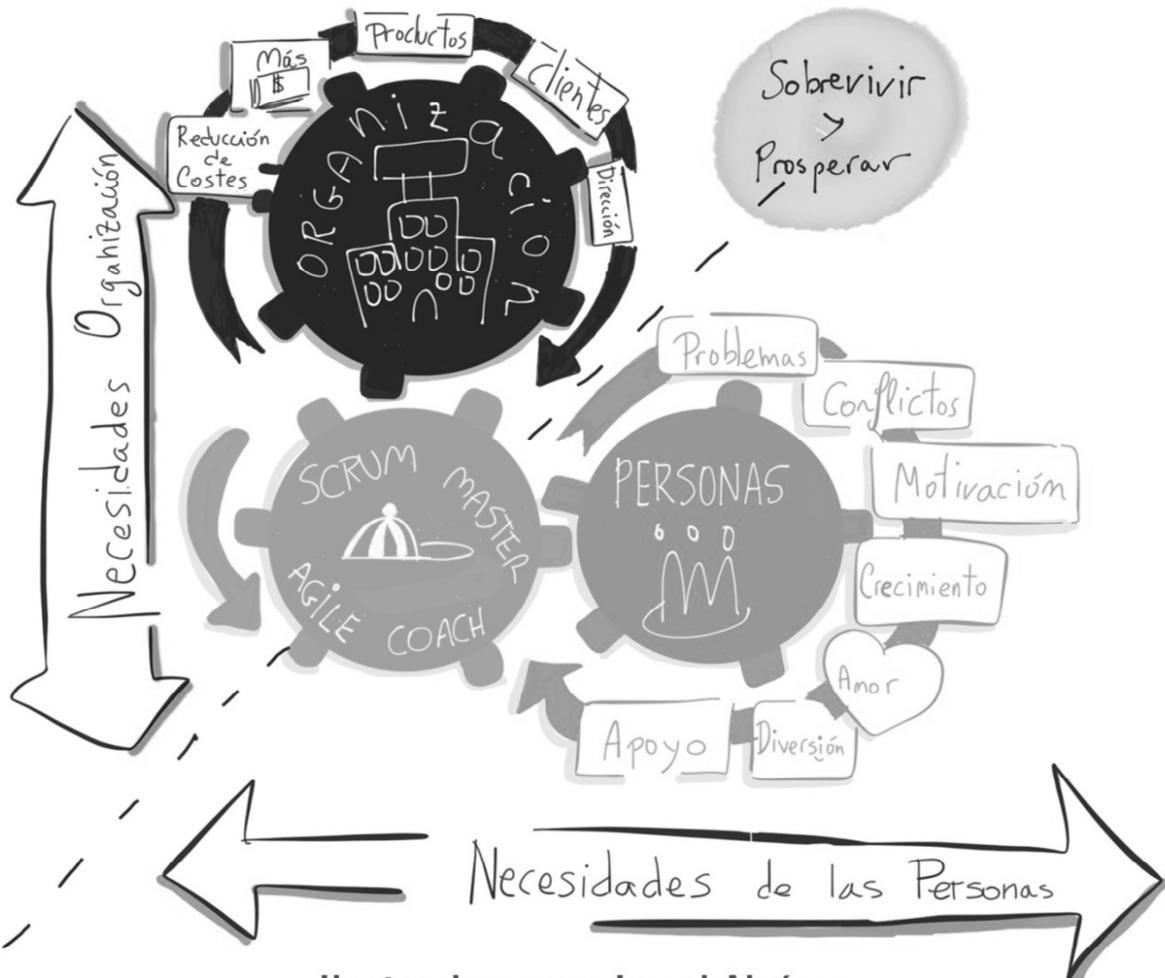


FORMANDO EQUIPOS AGILES

GUÍA PRÁCTICA



Ilustraciones por Israel Alcázar

*Técnicas para estructurar equipos ágiles
sostenibles de alto rendimiento*

Jesus Mendez

Depósito Legal

Bibliothèque et Archives du Canada, 2016.

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016.

El autor y la editorial se han tomado los cuidados necesarios para preparar esta guía práctica, lo cual no implica ni da garantía expresa de ningún tipo, ni de ninguna manera se asume responsabilidad alguna por los errores u omisiones, o cambios que ocurran después de su publicación. No se asume responsabilidad legal por daños incidentales o como consecuencia y en conexión con o derivados del uso de la información o programas contenidos en el presente texto. Así mismo, el autor y la editorial no tienen responsabilidad alguna sobre el contenido de los sitios web de terceras partes.

La editorial ofrece descuentos en el precio de la guía práctica cuando sean ordenados en cantidades o en caso de compras especiales, lo cual puede incluir versiones electrónicas u/o contenido particular para su negocio, necesidades de entrenamiento, estrategia de mercadeo y/o publicidad.

Para más información, por favor contactar:

Jesús Méndez

(438) 883-3162

transformingteams@jesusmendez.ca

Editorial: Jesús E. Méndez. A

ISBN: 978-0-9948258-7-2

Derechos de autor @2016 Jesús Méndez. Todos los derechos reservados.

Diseño: Jesús Méndez

Ilustraciones: Israel Alcázar

Edición: Natural Vision Inc.

Esta publicación está protegida por derechos de autor. Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida, almacenada en un sistema de descargas, ni transmitida, en forma o formato alguno, o por otro mecanismo, electrónico, mecánico, photocopies, grabación, o cualquier otro medio, sin la previa autorización de la editorial, excepto para breves referencias incluidas en artículos y revistas. Para mayor información relativas a permisos de uso, por favor escriba a Jesús Méndez al correo electrónico transformingteam@jesusmendez.ca

Tabla de Contenidos

Acerca del libro	2
El Autor	1
Introducción	1
Formando equipos.....	2
<i>Teoría de desarrollo grupal de Bruce Wayne Tuckman</i>	2
Formando equipos ágiles	3
Retos	3
<i>Nuestro role en el proceso de transformación del equipo</i>	4
Técnicas	5
Flujo de formación de equipos agiles	5
Todo se hace en iteraciones.....	7
1. Planificación del proyecto de transformación	13
2. Arrancando el proyecto de transformación.....	24
Patrocinantes del proyecto	28
Gerente del Producto.....	29
.....	32
Gerentes de línea	32
3. Planificando la iteración.....	37
Plantilla para Planificar la Iteración – Vista General	40
Plantilla para Planificar la Iteración – Vista General (Cont.)	42
Plantilla para Planificar la Iteración – Vista General (Cont.)	43
Instrucciones.....	44
Guía visual - Plantilla de Planificación de la iteración – Antes de la reunión.....	45
Guía visual Plantilla de Planificación de la iteración – Durante la reunión.....	47
Explicación resumida.....	48
Explicación detallada.....	49
Explicación detallada (cont.)	50
Explicación detallada (cont.)	51
Explicación detallada (cont.)	52
Glosario	53
Tabla de figuras.....	56
Notas y referencias	57
Mantengamos el contacto	58
Que sigue	59

Acerca del libro

Esta guía práctica contiene un conjunto de herramientas y técnicas para ayudar facilitadores, Scrum Masters, Coaches ágiles y practicantes de las metodologías ágiles durante la formación de equipos. Fue concebida con el principal propósito de compartir los artefactos y técnicas que he venido desarrollando a partir de lo que he aprendido, los retos que he enfrentado y como los he vencido al momento de formar equipos de trabajo; A través de esta recopilación de plantillas, preguntas y respuestas tengo la firme intención de inspirarte para que puedas crear tu propia versión de las herramientas que aquí propongo y deseo profundamente que las técnicas que estoy compartiendo le ofrezcan una nueva perspectiva a tu vida personal y profesional. Sean bienvenidos a mi mundo creativo!

Deseándote siempre lo mejor,

Jesús

El Autor

Jesús es un apasionado de ayudar a las personas a encontrar maneras para alcanzar su máximo potencial ofreciendo el entrenamiento como regalo para liberarse y ser la mejor versión de sí mismos. Su sonrisa y positivismo, esas ganas de hacer del mundo un mejor lugar y una curiosidad voraz por las cosas de la vida lo han hecho crecer y sentir que todo es posible si se hace como amor y con dedicación. Venezolano, oriundo de la ciudad de Caracas y felizmente enamorado de su otra mitad “Chamina”, Jesús es un hombre familiar, paciente en general, cariñoso, leal y muy apagado a los suyos. Un frenético de la comida, los viajes, el cine, el canto coral y la gente, un romántico sin límites que trabaja todos los días por un mundo donde la colaboración sea la norma y no la excepción.

En el campo profesional Jesús ha contribuido en el desarrollo y formación de al menos doce (12) equipos de trabajo en distintos proyectos e industrias. Es un lector apasionado que ha dedicado los últimos cinco (5) años de su carrera a observar, analizar y documentar sus experimentos para desarrollar equipos de trabajo de alto rendimiento, particularmente en el área de desarrollo de software. Jesús comenzó a documentar los resultados de sus experimentos a través de su blog creado en el año 2013, y es a finales del 2014 cuando comienza a escribir su primer libro basado en la teoría de desarrollo de grupos de Bruce Tuckman como una forma concreta de ayudar a otros colegas a formar equipos ágiles.



Introducción

Las herramientas que se ofrecen en esta guía práctica han sido creadas para poner a tu disposición, un conjunto de alternativas para darle mayor y mejor estructura, agregar transparencia y visibilidad al trabajo que hacemos cuando estamos asistiendo equipos agiles durante el proceso de construcción del equipo. Haciendo uso de ejemplos visuales, técnicas, trucos y plantillas, esta guía intenta darle brindarle un soporte de calidad al role del líder ágil dentro de una organización.

Con más de treinta años (30) de experiencia formando parte de diferentes equipos y mi deseo de reproducir de manera sistemática los resultados obtenidos con los equipos de alto rendimiento que he formado durante los últimos cinco años de vida profesional, he creado utilizando la metodología agile Scrum como base, lo que he llamado el “Flujo de formación de Equipos agiles”. Una guía paso a paso compuesta de nueve (9) etapas para facilitar la comprensión y brindar una mejor idea sobre que, como, porque y cuando es recomendable utilizar las técnicas sugeridas en el texto que estas por comenzar a leer.

Las técnicas y herramientas documentadas en esta guía práctica, son el resultado de múltiples experimentos e intentos, muchísimo aprendizaje vía ensayo y error, distintas lecturas, horas de introspección, crecimiento personal y lo mejor de todo, un sinfín de conexiones con gente muy hermosa.

Mi intención es ofrecerte un camino comprobado en la práctica que sirva principalmente para facilitar tu viaje e incrementar el impacto y la influencia que puedes tener sobre los equipos con los que trabajas. Yo lo veo como una vía para comenzar o reinventar el camino hacia el alto rendimiento sostenible, diseñada para apoyarte a ayudar a tus equipos a estar mejor organizados, más estructurados y entregando mejores resultados mientras navegamos juntos hacia la siguiente etapa del desarrollo de grupos del modelo de Tuckman “La Tormenta”.

Deseo profundamente contribuir a mejorar tu experiencia durante este viaje que es la formación de equipos agiles dándote herramientas que te permitan reducir la ambigüedad en tus equipos, aumentar el nivel de claridad de las cosas e incrementar el valor que estoy seguro aportas a la gente y a las organizaciones con las que colaboras.

Formando equipos

Teoría de desarrollo grupal de Bruce Wayne Tuckman

Formación, Conflictos, Normalización, Rendimiento, Fin

De acuerdo con la teoría de desarrollo grupal creada por Bruce Wayne Tuckman, un equipo pasa a través de distintas etapas en el tiempo hasta alcanzar al 100% su productividad

Tuckman, B., Jensen, M. 1997

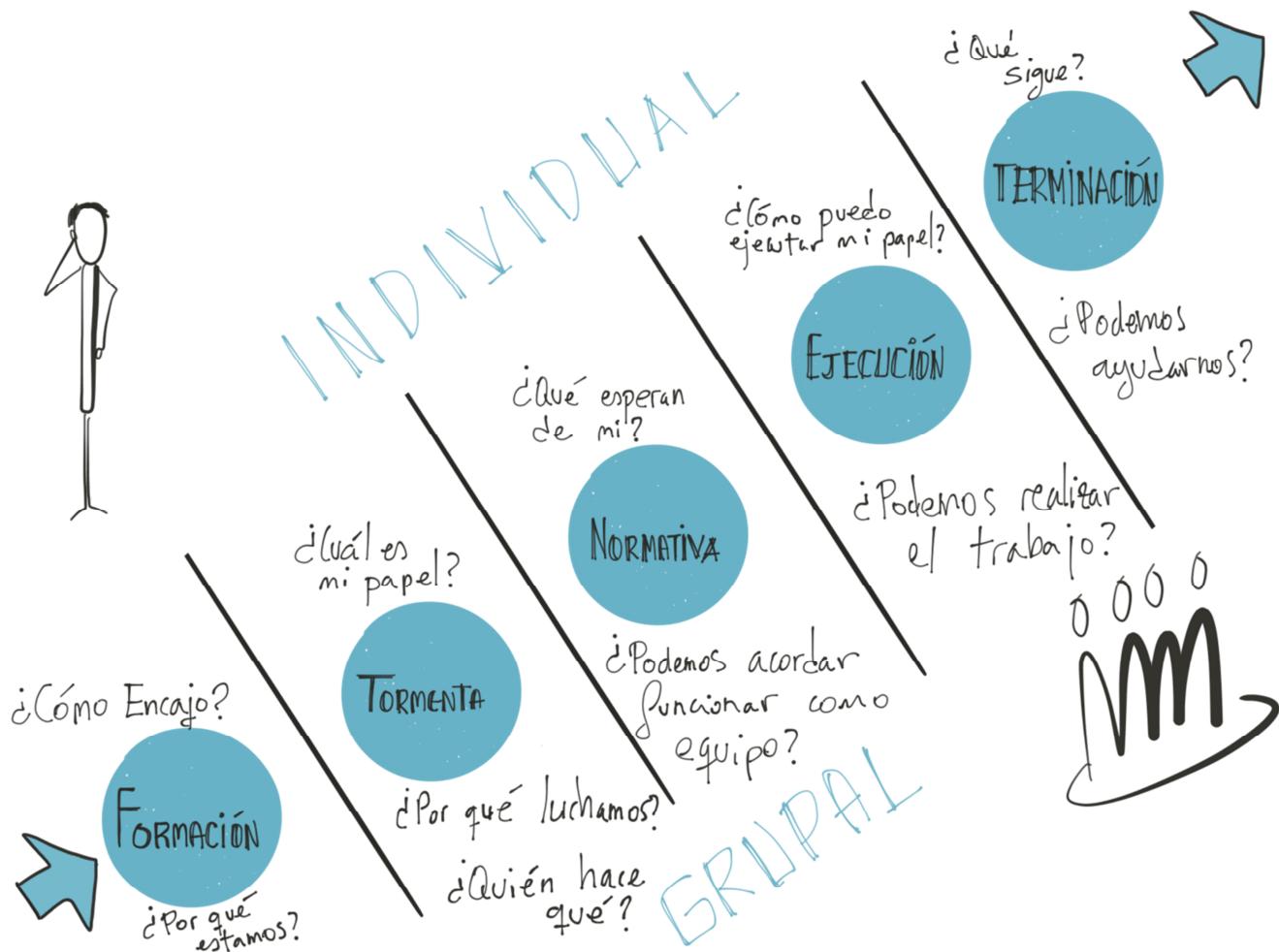


Figura 1 - Etapas del modelo de desarrollo grupal de Bruce Wayne Tuckman

La curiosidad y la pasión por ayudar tanto a personas como equipos y organizaciones a sobrepasarse de forma sostenible en el tiempo, me llevaron a pensar sobre la siguiente

pregunta: ¿Qué podría hacer para ayudar a los equipos agiles con los que trabajo, a navegar a través de las etapas de la teoría de desarrollo de grupo de Bruce Tuckman de una manera práctica y entretenida? ¿Cuáles técnicas debería utilizar? ¿Cuáles serían los retos a enfrentar? ¿Cómo hacerlo?

Bueno, la mejor manera que conozco es pensar en grande y comenzar en pequeño, siempre de forma iterativa.

Esta guía práctica describe un camino probado para ayudar Líderes Agiles navegar con sus equipos a través de la etapa más temprana del desarrollo de un grupo, específicamente todo lo que comprende la primera etapa de la teoría de desarrollo grupal de Tuckman denominada “Formación”.

Comencemos a “Formar Equipos Agiles” explorando algunos de los retos que enfrentaremos durante este periodo de gestación del equipo:

Formando equipos ágiles

Retos

La etapa de formación descrita en la teoría de desarrollo grupal de Bruce Tuckman es crucial y servirá de como base para que el equipo pueda atravesar satisfactoriamente las diferentes etapas descrita en este modelo.

Durante la **etapa de Formación** del equipo enfrentaremos los siguientes retos:

- Descubrir y comprender el porqué de las cosas para poder crear productos en consecuencia.
- Conocer, descubrir, comprender y aceptar quien hace que y lo que hace diferente y especial a cada miembro del equipo.
- Desarrollar y construir confianza alrededor de quienes hacen el trabajo, es decir, crear el equipo en función de sus miembros.
- Manejar las expectativas de los patrocinantes ansiosos de obtener resultados lo antes posible.

- Desarrollar y entregar productos de alta calidad dentro de los límites establecidos por la gerencia del producto (presupuesto, tiempo, alcance y calidad)
- Construir una identidad para el equipo.
- Establecer las reglas básicas de funcionamiento para garantizar interacciones de alta calidad que liderarán el equipo hacia el éxito.
- Tendrás que hacer uso de tus súper poderes como Scrum Master/Coach Agile para mostrarle al equipo el camino hacia el alto rendimiento sustentable.
- Tus sentidos serán probados y tendrás que utilizarlos a su máxima capacidad para decidir qué hacer, como y cuando hacerlo.
- Manejar la presión, la confidencialidad, conociendo los límites de tu influencia y comunicando siempre con una hermosa sonrisa.
- Hacer que el equipo entregue resultados lo más pronto posible y que estén motivados para continuar.

Nuestro role en el proceso de transformación del equipo

Scrum Master/Coach Agiles juegan un papel principal en el proceso de transformación del equipo. En mi opinión, nosotros tenemos la responsabilidad de liderar el proceso de cambio, en colaboración permanente con el equipo de transformación conformado por al menos un representante de cada uno de los grupos interesados en el proceso de transformación del equipo.

Más allá de todo esto, sinceramente creo que **nuestra principal motivación y regla de oro** debería ser nuestra **Instalar el sentido común** en las mentes de la organización.

Guia personas, equipos y organizaciones a entender que ser agile significa utilizar el sentido común todo el tiempo. Considero también que otra de nuestras misiones primordiales esta en conectar personas facilitando la colaboración, algo que parece fácil de hacer pero que en la práctica es realmente difícil de obtener, especialmente cuando la única autoridad que tendremos sobre nuestros equipos, es la que viene con el nivel de influencia que tú puedes alcanzar para cambiar sus vidas, haciendo del cambio y la mejora continua un modo de vida, un hábito, una forma de ser.

Nuestro rol es inmenso ya que nos toca dirigir con el ejemplo y hacerlo de una forma

que logre inspirar en otros las ganas de reflexionar, inspeccionando para adaptarse. Esta hermosa y ardua labor, requiere coraje, auto conocimiento, humildad, amor y esperanza de que algo mejor vendrá si lo hacemos juntos.

Ese es nuestro role en el proceso de transformación del equipo y de estas personas con las estaremos compartiendo esta nueva aventura hacia el alto rendimiento sostenible. Nosotros estamos en el centro, en el corazón de ese cambio y sí, en mi opinión depende de cada uno de nosotros hacer la diferencia y cambiar el mundo, un equipo a la vez.

Técnicas

Ahora bien, ¿cómo hacerlo? es la pregunta de las diez (10) millones de respuestas. Pasemos juntos a través de las técnicas que he estado utilizando para ayudar a los equipos con los que trabajo a hacer frente a los retos mencionados previamente, sentando las bases para navegar exitosamente con tus equipos a través de la primera fase de la teoría de desarrollo grupal de Tuckman (**Formación**) hasta el siguiente nivel (**Tormenta**)

Flujo de formación de equipos agiles

Soy una persona visual, necesito dibujar para conectar ideas para aprender, digerir y luego compartir lo que he entendido con los demás. Gracias al dibujo y a las nutritivas discusiones filosóficas con mi amiga y compañera de batallas en Seedbox Technologies, Gerente de Productos **Ida Perciballi**¹, fue que ella me sugirió la brillante idea de crear un flujo de trabajo que permitiese a los lectores entender el proceso de transformación de un equipo ágil, y de esa manera contextualizar donde y cuando aplicar cada una de las técnicas propuestas en esta guía de trabajo para la formación de equipos ágiles.

Esto era lo que estaba buscando, encontrar una forma simple de explicar las técnicas que he aprendido formando equipos utilizando un esquema visual para agrupar todas las ideas, el cual he llamado “**Flujo de formación de equipos ágiles**”, inspirado en lo descrito en el cuadro Agile Scrum.

¹ ¹ Ida Perciballi, Dueño de Producto en Seedbox Technologies Inc., <https://www.linkedin.com/in/idaperciballi>

Formando Equipos Agiles

El “Flujo de formación de equipos ágiles” está compuesto por nueve (9) pasos y dos (2) eventos complementarios relacionados con la planificación del producto, dimensión que he agregado para facilitar la conexión entre lo que los equipos están desarrollando (tecnología) con lo que la compañía desea y necesita (el negocio)

Los dos primeros pasos (2) (Planificando el proceso de transformación del equipo y la reunión de arranca del proceso de transformación del equipo) se refieren al trabajo de preparación requerido antes de comenzar a formar el equipo ágil. Los otros siete (7) pasos (Plan de la iteración, Sincronización Diaria, Ayudar al equipo a mantener el foco, Refinamiento de la lista de trabajo, Preparando la Revisión de la iteración, Revisión de la Iteración, Satisfacción del rendimiento del equipo, Retrospectiva de la Iteración y Reporte de la Iteración) han sido pensados para llevarse a cabo dentro del plazo (iteración) establecido de acuerdo al contexto en el cual se desenvuelve el equipo agile que estas a punto de comenzar a formar.



Figura 2 - Flujo de formación de equipos ágiles

Todo se hace en iteraciones

Por definición, **iteración** hace referencia a “la repetición de un proceso”. La guía de la alianza agil² define iteración en el contexto de proyectos ágiles como “un lapso de tiempo durante el cual se hacen tareas de desarrollo, el cual:

- Puede variar entre un proyecto y otro, usualmente entre 1 y 4 semanas.
- Es, en la mayoría de los casos, un lapso de tiempo fijo a lo largo de un proyecto en particular.

Scrum.org³ define sprints como “el corazón del marco de trabajo Scrum, un lapso de tiempo fijo de un mes o menos tiempo, durante el cual, un incremento potencialmente “Terminado” y utilizable es creado”

Mike Cohn⁴ menciona en su artículo “Diferencias entre Scrum y Programación Extrema” en inglés “Differences between Scrum and Extreme Programming⁵” lo que sigue a continuación: “Los equipos Scrum típicamente trabajan en iteraciones (denominadas sprints) que duran entre dos semanas y un mes. Los equipos PX (Programación Extrema o XP por sus siglas en inglés), trabajan en iteraciones que duran una o dos semanas”.

En el contexto de esta guía práctica, cuando hablamos de iteraciones estamos hablando de un lapso de tiempo de una semana hasta un mes de duración, en la cual un producto utilizable, se considera terminado y ha sido creado por uno o más equipos ágiles para resolver uno o más problemas o necesidades de uno o más cliente(s).

¿Cuáles son las actividades que típicamente componen una iteración tradicional en el contexto de esta guía?

La siguiente tabla lista las actividades que componen una iteración típica según el contexto de esta guía práctica:

Elemento	Descripción
Iteración	Durante la Iteración, el equipo de desarrollo colabora para

² Guía de la alianza ágil, <http://guide.agilealliance.org/guide/iteration.html>

³ Scrum.org, <http://www.scrum.org/>

⁴ Mike Cohn, <https://www.mountaingoatsoftware.com/company/about-mike-cohn>

⁵ Diferencias entre Scrum y Programación extrema, <https://www.mountaingoatsoftware.com/blog/differences-between-scrum-and-extreme-programming>

Formando Equipos Agiles

construir las áreas que han sido previamente identificadas durante la reunión para planear la iteración. El equipo de desarrollo coopera con el gerente de producto para desarrollar aquello que brinde mayor valor a los clientes. Las iteraciones son flexibles, así que pequeños cambios son permitidos intercambiando historias de usuario previamente refinadas por el equipo con historias de usuario que el equipo recién comienza a trabajar o simplemente aquellas donde el trabajo no ha siquiera arrancado. También es posible remover contenido de una iteración en particular, y los equipos son invitados a hacer del cambio parte de sus hábitos, escuchar y recibir retroalimentación en todo momento. La comunicación y la colaboración facilitan el cambio y mantiene a todos haciendo aquello que tiene más sentido, reduciendo así la perdida y los desperdicios al máximo, mientras sea posible.

Actividad	Descripción
Planificación de la iteración	La reunión de “ Planificación de la iteración ” es un evento donde todo el equipo ágil colabora y coopera para planificar el contenido que será entregado al cliente una vez culminada la iteración. Este evento requiere de la participación del representante del cliente en el equipo (El Gerente de Producto), el equipo de desarrollo y los especialistas requeridos para hacer del objetivo de la iteración una realidad. Dado que el Gerente del Producto tiene la mayor cantidad de información acerca de lo que brinda mayor valor al cliente (luego de haber colaborado y negociado) — este es responsable y el más calificado para determinar cuál actividad es la más importante—es su responsabilidad establecer la prioridad de las cosas. “Debido a que el equipo desarrollo tiene mayor información acerca del costo— ellos son los mejor calificados para decir cuánto va a tomar para implementar una historia de usuario—ellos estiman” también porque son considerados los expertos

Actividad	Descripción
Sincronización diaria	La Sincronización Diaria es considerada como el “evento donde el equipo de desarrollo para sincronizar las actividades de la iteración y crear el plan de las siguientes 24 horas”

Actividad	Descripción
El plan de ruta del equipo	El Plan de ruta del equipo está compuesto de dos etapas: La primera creación del plan de ruta del trimestre , que ocurre una vez cada tres meses al inicio del período. Y la segunda etapa llamada actualización/mantenimiento del plan de ruta del equipo que ocurre semanalmente durante la formación del equipo ágil. En la primera etapa el Gerente de Producto con ayuda del Maestro

Formando Equipos Agiles

	<p>Scrum/Coach Agil identifican cuales objetivos serán potencialmente entregados por el equipo durante el trimestre y crean la primera versión del plan de ruta del equipo que luego es validado en conjunto con el equipo de desarrollo.</p> <p>En la segunda etapa, el Gerente del producto se reúne periódicamente (preferiblemente una vez por semana) con el Maestro Scrum con el fin de actualizar el plan de ruta del equipo, determinar en la lista de trabajo a refinar en más próxima reunión de refinamiento de la lista de trabajo, creada una vez establecido el objetivo de la siguiente iteración.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Actividad	Descripción
Refinar la lista de trabajo	<p>Refinar la lista de Trabajo es una actividad constante, mediante la cual el equipo ágil mantiene actualizada la lista de trabajo para la(s) subsiguiente(s) iteración(es). En el contexto de esta guía práctica, la reunión para Refinar la lista de trabajo ocurre sistemáticamente, al menos una vez, en el mismo lugar y en el mismo momento durante la iteración. El Gerente del producto podrá solicitar refinar la lista de trabajo tantas veces sea necesario durante la iteración, de tal forma de validar el costo potencial (estimación) de cada historia de usuario. Las reuniones para refinar la lista de Trabajo han sido creadas para facilitar la discusión entre el equipo de desarrollo, el gerente del producto y la organización (representada por los patrocinantes del producto). Adicionalmente, son un mecanismo para incrementar la claridad del Trabajo por hacer, cuestionar lo que se va a hacer y el porqué.</p>

Actividad	Descripción
Revisión de la iteración (Preparación)	<p>Una vez terminada la iteración, es el momento de revisar el trabajo realizado durante la iteración, en la actividad llamada “Revisión de la iteración”. Con el objetivo de aumentar la moral, generar interés y crear un ambiente propicio para la discusión y la retroalimentación, he diseñado una reunión llamada “Preparación de la revisión de la iteración” para ayudar al equipo ágil a preparar el contenido a ser presentado durante la “Revisión de la iteración”. La reunión de preparación de la revisión de la iteración es un Encuentro corto de 30 minutos a 1 hora de duración, en el cual, el equipo de desarrollo revisa en orden de prioridad, el contenido de la lista de trabajo de la iteración, con la intención de validar junto con el Gerente del producto lo que ha sido “Completado” y lo que resta por hacer. Haciendo uso de la</p>

Formando Equipos Agiles

	<p>plantilla de revisión de la iteración, el maestro Scrum/Coach Agil ayuda al equipo a organizar la información que será compartida durante la revisión de la iteración, la cual incluye por ejemplo el estado actual de la iteración, las tareas (historias de usuario, defectos, investigaciones, etc.) a ser demostradas, la lista de actualizaciones o informaciones cortas pero pertinentes para los patrocinadores (no requieren demostración), lo que está en progreso pero no terminado al 100% y que es lo que sigue en la próxima iteración en términos del producto.</p>
Actividad	Descripción
Revisión de la iteración	<p>La revisión de la iteración es el evento donde el equipo de desarrollo demuestra el Trabajo terminado, validado y aprobado por el gerente del producto durante la iteración. Es también el momento adecuado para colaborar con los patrocinantes acerca del futuro del producto, dar y recibir retroalimentación, inspeccionar el estado del producto y colaborar para mejorarlo. Es el momento propicio para aumentar la visibilidad y la transparencia sobre los retos y problemas enfrentados por el equipo y ser transparentes mostrando lo que no ha sido terminado, sin vergüenza y con alegría.</p> <p>Al final de la revisión de la iteración, es el momento de evaluar la satisfacción del rendimiento del equipo según el trabajo terminado y presentado durante la revisión de la iteración. Esta herramienta, diseñada en formato plantilla se llama “Plantilla de Satisfacción del Rendimiento del equipo”, servirá como vehículo de comunicación para conectar a los patrocinantes con el equipo agile y vice-versa, que mediante caras que expresan diferentes estados de ánimo, podrán evaluar el nivel de felicidad asociado al rendimiento del equipo. Una herramienta simple pero muy poderosa para aumentar la colaboración, la moral del equipo y mucho más.</p>

Actividad	Descripción
Retrospectiva	Durante la retrospectiva de la iteración el equipo ágil colabora para identificar, comprender, analizar y mejorar los aspectos que están relacionados con el trabajo, la forma de hacer las cosas, la calidad de las interacciones, los resultados obtenidos, los valores y principios del equipo que permitirán forjar la identidad y el propósito del equipo agile en formación. El equipo de desarrollo colabora con el gerente del producto para discutir lo que ha de ser mejorado con la ayuda especializada del maestro Scrum, quien es responsable de facilitar la conversación, generar interés entre los participantes, sembrar duda razonable y cuestionar el estado actual de las cosas haciendo que salir al equipo de su zona de

Formando Equipos Agiles

	confort . El objetivo primordial de la retrospectiva es establecer el hábito de la mejora continua e instalarlo en la memoria y en el ADN del grupo en formación.
Actividad	Descripción
Reporte de la iteración	Una vez terminada la iteración, el maestro Scrum/Coach Agil crea el reporte de la iteración haciendo uso de la “ plantilla reporte de la iteración ” como una forma estructurada de incrementar la visibilidad, al nivel de la organización, sobre los resultados alcanzados por el equipo en la iteración, los riesgos encontrados, los problemas y posibles soluciones, acompañado de gráficos para demostrar el progreso del equipo, su rendimiento y evolución en el tiempo. Una forma simple, poco costosa y poderosa de hacerle seguimiento al progreso del equipo y generar conciencia de lo se va logrando por cada iteración, reforzando la transparencia y su valor como parte del proceso de cambio y transformación del equipo.

¿Cuánto tiempo dura una iteración en el contexto de esta guía práctica?

Eso depende del equipo y del contexto donde este se desenvuelve. En mi experiencia, iteraciones de dos (2) semanas de duración dan tiempo suficiente para que el equipo de desarrollo construya productos de alta calidad y para que los miembros de la organización (patrocinantes) continúen participando en las ceremonias ágiles.



Tip: Si el equipo se da cuenta que la duración preestablecida de la iteración (2 semanas) es un impedimento para culminar el trabajo prometido, te invito a cuestionar el porque de esta asunción hasta que des con la causa raíz del problema (La técnica de los 5 porque podría ser una opción a considerar en este caso). Usualmente, esto podría ser una señal de alguna de las siguientes disfunciones:

- El equipo esta prometiendo más de lo que realmente este es capaz de entregar
- Posibles problemas de planificación, quizás por falta de experiencia el el proyecto/producto.
- Posibles problemas de colaboración y/o comunicación entre los miembros del equipo.

¿Qué sucede si se cambia la duración de la iteración?

Según lo que he visto en la práctica, es que al cambiar la duración de la iteración, se pierde la regularidad y con eso establecer un hábito se convierte en algo imposible de alcanzar. Desde mi punto de vista, fijar la duración de la iteración es como colocar un marca pasos en el corazón de la organización, es así de importante, porque sin ello, no hay ritmo, todo se vuelve inestable y no hay forma de alcanzar la estabilidad requerida para crear fantásticos productos que fascinen a los clientes.

¿Porque iteraciones?

Algunos principios mencionados en el manifestó Agil, justifican el hecho de utilizar iteraciones para desarrollar software y crear productos que fascinen a los clientes:

“Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible”

“Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida”

“A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia”

Según lo que he visto en el campo durante la formación de equipos, las iteraciones facilitan el aprendizaje a través de la repetición de tareas que se convierten en hábitos con el tiempo lo cual establece la estructura necesaria para darle cuerpo y base suficiente para que el equipo crezca y se transforme.

Proceso de transformación del equipo

1. Planificación del proyecto de transformación

Transformar la forma de pensar y trabajar de un equipo es desde mi punto de vista un proceso de cambio que requiere ser manejado, planificado y comunicado, sobre todo cuando lo que se desea alcanzar es un equipo de alto rendimiento que genere resultados de manera sostenible en el tiempo. Este cambio requiere mucha energía y esfuerzo en tiempo y dinero, lo cual según mi opinión, es más eficaz si se hace mediante un plan de transición. Pero, ¿porque es necesario un plan para manejar este proceso? ¿Qué pasa con la promesa detrás de la filosofía Agil y el hecho de que todo es hecho de forma incremental y en iteraciones? ¿Porque es necesario poner especial atención a la planificación y ejecución de cambios, cuando estamos actuando como Maestros Scrum/Coach Agiles?

Desde mi punto de vista todo depende del contexto, sin embargo, mi preferencia personal es crear puntos de acuerdo en común que expresen de forma clara y concisa, cuales son las motivaciones de los patrocinantes para inventar recursos, dinero y tiempo en lo que he llamado “Proyecto de transformación del equipo”.

En este sentido, revisemos un poco algunas características del contexto, en el cual, según mi experiencia, se desarrolla esta etapa del proyecto de transformación del equipo:

- Las razones de contratar o asignar un maestro Scrum/Coach Agile al equipo están identificadas y requieren ser adaptadas a la nueva realidad o simplemente las expectativas están por identificar.
- Los roles y responsabilidades para la gestión del proceso de cambio, cuando y como se harán las cosas, es decir, el plan de acción ha sido creado y requiere ser adaptado a la nueva realidad o simplemente es inexistente y hay que crearlo.
- El equipo y sus composición aún por definir o apenas recién comienza a hacerse.
- El proceso de trabajo del equipo está establecido y requiere ser adaptado a la nueva realidad o simplemente no existe un proceso formalmente establecido para realizar el trabajo.

En este sentido y con el firme propósito de facilitar el trabajo de mis colegas maestros Scrum/Entrenadores agiles, a continuación se describen las etapas del proceso de planificación de la transformación del equipo, de acuerdo a lo que mejor ha funcionado en mi experiencia para con este respecto:

¿Cuál es el principal objetivo en esta etapa?

“Mitigar la resistencia al cambio reduciendo la ambigüedad, incrementando la visibilidad y creando conciencia acerca del proyecto de transformación del equipo a todos los niveles involucrados”; ganar la confianza de la gente y crear las condiciones necesarias para ganarse el corazón y la voluntad de las personas.

Pero ¿cómo alcanzar ese objetivo? ¿Cómo hacer para que todos los involucrados participen en el proyecto y que además estemos en sintonía?

Primero que nada, hay que recolectar suficiente información para crear la “carta del proyecto”, hablando uno a uno con cada una de las partes involucradas en el “proyecto de transformación del equipo”. Estos son los pasos a seguir que me han dado mejores resultados a través de los años:

Recolección de Información

[Jefe/Supervisor director del equipo]

Propósito: Tener información suficiente para discutir con el principal patrocinante del proyecto de transformación del equipo.

Tácticas: Recolectar información acerca del equipo reuniéndose con su(s) jefe(s) directo para obtener detalles acerca del funcionamiento del equipo utilizando por ejemplo las siguientes preguntas:



Tip: Trate de entender como el equipo trabaja y piensa primero, juegue a descubrirlo juntos para luego decidir que sigue.

- ¿El equipo ha sido creado para trabajar en este proyecto en particular?
- ¿Cuánto tiempo tiene este equipo trabajando junto?
- ¿Cuál es el proceso actual de desarrollo utilizado por el equipo?
- ¿Quiénes son los principales patrocinantes del proyecto de transformación del equipo?

- ¿Cuál es el proceso actual de desarrollo utilizado por el equipo?
- En sus palabras, ¿Cómo trabaja el equipo?
- ¿Qué herramientas utiliza el equipo para hacer su trabajo?
- ¿Cuáles son los roles y responsabilidades que co-existen en el equipo actualmente?
- Según su criterio, ¿Cuál es el nivel de madurez del equipo?

Resultado esperado: La información de base acerca del equipo a transformar ha sido recolectada.

Recolección de Información

[Patrocinante(s) del proyecto]

Propósito: Recolectar suficiente información para que todos los involucrados estén alineados y en sintonía para arrancar el proyecto lo antes posible.

Táctica: Reunirse con el(los) patrocinante(s) principal(es) del proyecto con el fin de responder de completar la carta del proyecto, respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿De qué se trata el proyecto?
- ¿Porque hacerlo en este momento?
- Razones y estrategias asociadas
- ¿Quién hará que? En este punto, se busca identificar los distintos roles involucrados en el proyecto y las responsabilidades asociadas.
- ¿Cuáles son los mayores riesgos operacionales y de negocio asociados con el proyecto?
- ¿Cómo visualiza Ud. será el equipo dentro de un año a partir de este momento?
- Enumere los tres más importantes objetivos a alcanzar con este proyecto de transformación, para el corto plazo (3 meses idealmente)
- Por favor indique sus sugerencias o aspectos a considerar al momento de diseñar/revisar establecer el proceso de trabajo del equipo.

Resultado esperado: La información necesaria para la creación de la carta del proyecto de transformación del equipo ha sido recolectada.

Llenando la carta del Proyecto

Propósito: Documentar los acuerdos iniciales para el arranque del proyecto.

Táctica: Documentar la información mínima necesaria para describir el proyecto, los actores involucrados sus roles y responsabilidades, los riesgos de alto nivel identificados y el próximo paso a seguir.

Resultado esperado: La carta del Proyecto de transformación del equipo ha sido completada y está lista para ser compartida.

Plantilla para la creación de la carta del proyecto

A continuación se listan los elementos a ser considerados durante la creación de la carta del proyecto de transformación del equipo:

Primera sección – ¿De qué se trata el proyecto?

Ejemplo: La división de sistemas de control automatizado de vehículos de la compañía desea construir un equipo ganador capaz de entregar piezas de software de alta calidad, de forma iterativa y de manera consistente en el tiempo, dentro del presupuesto establecido y garantizando una elevada satisfacción de nuestros clientes.

Segunda sección – ¿Porque hacerlo en este momento?

Razón	Estrategia
Ejemplo: Para aumentar el valor de mercado de los productos que ofrece la división de sistemas de control automatizado de vehículos se desea incrementar en un 30% la capacidad de entrega de piezas de software del equipo de desarrollo involucrado en un período de un año a partir del comienzo del proyecto de transformación.	Optimizar la cadena de valor de Desarrollo del proyecto mediante la implementación de un proceso de gestión de proyectos ágil que responda a las necesidades del equipo y la organización.
Ejemplo: Incrementar la eficiencia operativa eliminando la espera y reduciendo al máximo los desperdicios acumulados en el proceso de desarrollo del producto.	Mejorar la planificación de proyectos y la priorización del producto a nivel del equipo Aumentar la colaboración entre los directores y los patrocinantes del producto mediante revisiones continuas de las piezas de software terminadas por el equipo Construir un equipo de alto rendimiento sostenible en el tiempo

Figura 3 - Carta del proyecto de transformación del equipo-Razones y estrategias



Tip: Mantenga este documento lo más simple posible (máximo dos (2) páginas en la medida de sus posibilidades)

Tercera sección - Visión del equipo en un año a partir de ahora (Expectativas)

▪ Ejemplos:

- Un equipo altamente colaborador e interfuncional ha sido creado.
- Cada uno de los miembros del equipo de ágil es capaz de trabajar en cualquier proyecto en cualquier momento.
- El conocimiento es compartido dentro del equipo y esta actividad ha sido incorporada dentro del proceso de desarrollo del producto.
- Un equipo de alto rendimiento sostenible ha sido creado y esta 100% funcional.

Cuarta sección – Principales objetivos del próximo trimestre (3)

▪ Ejemplos:

- El proceso de Desarrollo del producto ha sido implementado al 100%.
- La lista de trabajo del producto existe, esta ordenada por las prioridades establecidas por lo que el negocio necesita según lo que ofrece mayor valor a los clientes.

Quinta sección - Roles y responsabilidades

Rol	Responsabilidades
Principal patrocinante (nombre completo)	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">● Establece la visión de alto nivel del producto/proyecto/servicio a ser construido.● Negocia en conjunto con el Dueño del producto, las prioridades de la lista de trabajo con el(s) cliente(s).● Brinda soporte al Dueño del Producto para hacer la visión de la organización y los objetivos corporativos realidad mediante la lista de trabajo del producto/proyecto/servicio.

Formando Equipos Agiles

Dueño del Producto (Nombre completo)	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia la lista de trabajo del equipo ágil.• Decide que hacer y cuando hacerlo, estableciendo las prioridades sobre la lista de trabajo del producto/proyecto/servicio.• Negocia las prioridades de la lista del producto/proyecto/servicio con el(los) patrocinante(s) del producto/proyecto/servicio• Lidera el equipo de desarrollo y colabora con la entrega del contenido de la lista de trabajo del producto/proyecto/servicio.• Colabora con el Maestro Scrum/Coach Agil en la creación de un equipo ágil de alto rendimiento sostenible en el tiempo.• Colabora con el equipo ágil refinando la lista del trabajo del producto/proyecto/servicio.
Maestro Scrum/Coach Agil (Nombre completo)	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cuida y protege el equipo ágil.• Crea las condiciones y el ambiente apropiado para facilitar el trabajo del equipo ágil.• Es responsable del proceso de gestión de proyectos ágil escogido según el contexto del equipo ágil y la organización donde se desenvuelve.• Entrena al equipo de Desarrollo para que se convierta en un sistema autónomo y de alto rendimiento sostenible en el tiempo.• Entrena al Dueño del Producto en la gestión de la lista de trabajo del producto/proyecto/servicio y lo ayuda a convertirse en el líder del equipo ágil.• Facilita todas las ceremonias y eventos asociadas

Formando Equipos Agiles

	<p>al proceso de gestión de proyectos ágil seleccionado.</p> <ul style="list-style-type: none">• Facilita las interacciones entre los miembros del equipo• Ayuda a remover los impedimentos en el camino del equipo ágil, que pudieran interrumpir el flujo continuo de trabajo.• Protege el equipo ágil de interrupciones• Ayuda al equipo ágil identificar, analizar y reducir pérdidas de tiempo y desperdicios en el proceso de desarrollo del producto/proyecto/servicio.
Equipo de desarrollo (Nombre del equipo o descripción)	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Realiza el trabajo de análisis, diseño, desarrollado, prueba y puesta en operación del producto/proyecto/servicio descrito en la lista de trabajo.• Entrega piezas de software de alta calidad para <división/unidad/cliente>• Colabora con el Dueño del Producto y con el Maestro Scrum/Coach Agil para incrementar el rendimiento del equipo ágil.• Hace visibles los impedimentos en su trabajo al resto del equipo ágil de forma sistemática y consistente.• Está abierto a aprender, cambiar, crecer y mejorar de manera sostenible, continua y consistente.• Esta dispuesto a encontrar soluciones a todos los problemas/necesidades/situaciones expuestas por el negocio.• Colabora abiertamente con los patrocinantes del

Formando Equipos Agiles

	producto/proyecto/servicio siguiendo los acuerdos establecidos por el equipo, dentro del proceso de gestión de proyectos ágil establecido.
Lista del (los) supervisor(es)/gerente(s) del equipo de desarrollo	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrece el soporte, la orientación, los recursos y las condiciones requeridas por el equipo de desarrollo, así como al proceso de gestión de proyecto ágil seleccionado. • Colabora con el Maestro Scrum/Coach Agil removiendo los impedimentos en todo momento.
Lista de patrocinantes	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con el equipo ágil y el equipo de producto/proyecto/servicio refinando el contenido de la lista de trabajo cuando así sea necesario. • Colabora con el Maestro Scrum/Coach Agil removiendo los impedimentos en todo momento. • Colabora con la creación de las condiciones y el ambiente requerido para el buen desempeño del equipo ágil.

Figura 4 - Carta del proyecto de transformación -Roles y Responsabilidades

Sexta sección - Riesgos de alto nivel

Categoría de Riesgo	Descripción
Recursos humanos	Ejemplo: Gente resistiendo el cambio
Comunicación	Ejemplo: Soporte limitado de parte de los patrocinantes y/o el Dueño del Producto.
Comunicación	Ejemplo: Objetivos poco claros, y visión no compartida.
Comunicación	Ejemplo: Roles y Responsabilidades no establecidos
Financiero	Ejemplo: El proyecto pierde interés y los patrocinantes paran de invertir dinero en él.

Figura 5- Carta del proyecto de transformación –Riesgos de alto nivel

Séptima sección – Proceso de Desarrollo del producto/proyecto/servicio

Ejemplo: Este equipo ha estado utilizando la técnica Kanban como su forma de manejar los requerimientos. Según lo expuesto por el equipo de transformación del equipo no hay eventos o actividades especiales, las iteraciones no existen y el ciclo de retroalimentación es inexistente.

Si resumimos todos los pasos de la creación de la carta del proyecto de transformación del equipo ágil mediante una imagen, la figura 7 lo resume todo.



Figura 7 - Proceso de creación de la carta del proyecto de transformación del equipo

Una vez completada la carta del proyecto de transformación del equipo ágil, es momento de buscar la aprobación correspondiente entre el(los) patrocinante(s) del proyecto. Veamos las etapas de este proceso, así como las técnicas sugeridas para hacerlo de manera eficaz:

Reunión de aprobación de la carta del proyecto

Una vez que la carta del proyecto ha sido completada, ha llegado el momento de validar su contenido con los interesados y de esta manera lograr su aprobación vía consenso entre las partes.

Propósito: Validar el contenido del proyecto con todas las partes involucradas y obtener la respectiva aprobación de parte del grupo de patrocinantes interesados para así comenzar a trabajar con el equipo.

Táctica: Preparar la reunión con anticipación, compartiendo la carta del proyecto de forma impresa luego de una breve reunión introductoria de preparación uno a uno preferiblemente, con cada uno de los patrocinantes. Asegurarse que todos los patrocinantes están ganados a iniciar el proyecto y que de los encuentros previos con ellos, los potenciales impedimentos han sido manejados apropiadamente.

Resultado esperado: la carta del Proyecto de transformación ha sido aprobada en consenso por los patrocinantes del proyecto.

Preparando la reunión de arranque del proyecto

Una vez completada la carta del Proyecto de trasformación del equipo, es momento de preparar la reunión de arranque del proyecto. A continuación se mencionan algunos de los elementos a tomar en consideración:

1. Compartir y discutir el documento con el principal patrocinante del proyecto, el (los) supervisor(es)/Gerente(s) del equipo de desarrollo y el Dueño del producto.
2. Verificar que todos los involucrados comprenden y están de acuerdo con lo especificado en la carta del proyecto de transformación
3. La agenda de la reunión de arranque ha sido creada.
4. La reunión de arranca ha sido planificada y agendada con el resto de los involucrados.
5. El salón de reuniones está listo y preparado para que la reunión de arranque se lleve a cabo.
6. Los roles involucrados en la agenda de la reunión de arranque saben que hacer y cuando hacerlo.

Pasos a seguir durante la ejecución de la reunión de arranque del proyecto

A este nivel del proceso de transformación, la carta del Proyecto ha sido creada y aprobada, la reunión de arranque ha sido planificada y organizada y ha llegado el día de la reunión de arranque del proyecto de transformación, momento durante el cual, comenzaras a interactuar directamente con el nuevo equipo ágil a ser formado. Para facilitar este proceso, a continuación se listan los pasos sugeridos a seguir en la agenda de este importante encuentro:

Agenda (actividades)	Responsable
1. Objetivo de la reunión de arranque del proyecto de transformación	Dueño del Producto/Patrocinante
2. De la Carta del Proyecto de Transformación exponer: <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="257 787 910 830">a. Primera sección - De que se trata el proyecto <li data-bbox="257 861 992 903">b. Segunda sección - Porque hacerlo en este momento <li data-bbox="257 935 1008 1020">c. Tercera sección - Visión del equipo en un año a partir de ahora (Expectativas) <li data-bbox="257 1051 959 1136">d. Cuarta sección: Objetivos principales durante los próximos tres meses 	Dueño del Producto/Patrocinante
3. De la Carta del Proyecto de transformación exponer: Quinta sección - Roles & Responsabilidades	Maestro Scrum/ Coach Agil
4. De la Carta del Proyecto de transformación exponer: Sexta sección – Riesgos de alto nivel	Maestro Scrum/ Coach Agil

Figura 6 – Preparando la reunión de arranque del proyecto – Agenda de la reunión de arranque

Esta reunión es de crucial importancia, dado que representa el primer encuentro oficial con el nuevo equipo ágil. Por lo cual, recomiendo tomarse tiempo suficiente para preparar la sala de reuniones, creando las condiciones necesarias para que los participantes se sientan bienvenidos, cómodos y confortables durante la reunión. A mí me gusta tomarme 30 minutos al menos para asegurarme que el nivel de iluminación sea el adecuado al igual que la temperatura y la configuración de la sala.

2. Arrancando el proyecto de transformación

Preparación

Una vez aprobada y compartida la carta del proyecto de transformación del equipo, ha llegado el momento de establecer contacto directo con tu nuevo equipo de trabajo y comenzar a construir la necesaria relación de confianza requerida para poder avanzar en ganar espacio para influenciar el sano desarrollo y crecimiento del equipo. Para ello, te propongo utilizar el **Arco de una conversación de Coaching⁶**, propuesto por Sue Johnston durante el curso en línea “Entrenando Coach Agiles”, en inglés “Coaching Agil Skills”, en el cual, el entrenador o coach inicia la conversación de coaching explorando el terreno desconocido, en este caso el nuevo equipo, identificando los temas en los cuales el equipo tiene alguna inquietud o curiosidad, para luego utilizando preguntas abiertas, continuar explorando y aclarando cómo funcionan las cosas dentro del equipo, cosa de irse poco a poco aproximando a la acción para luego, una vez establecida la relación de confianza, diseñar junto con el equipo las

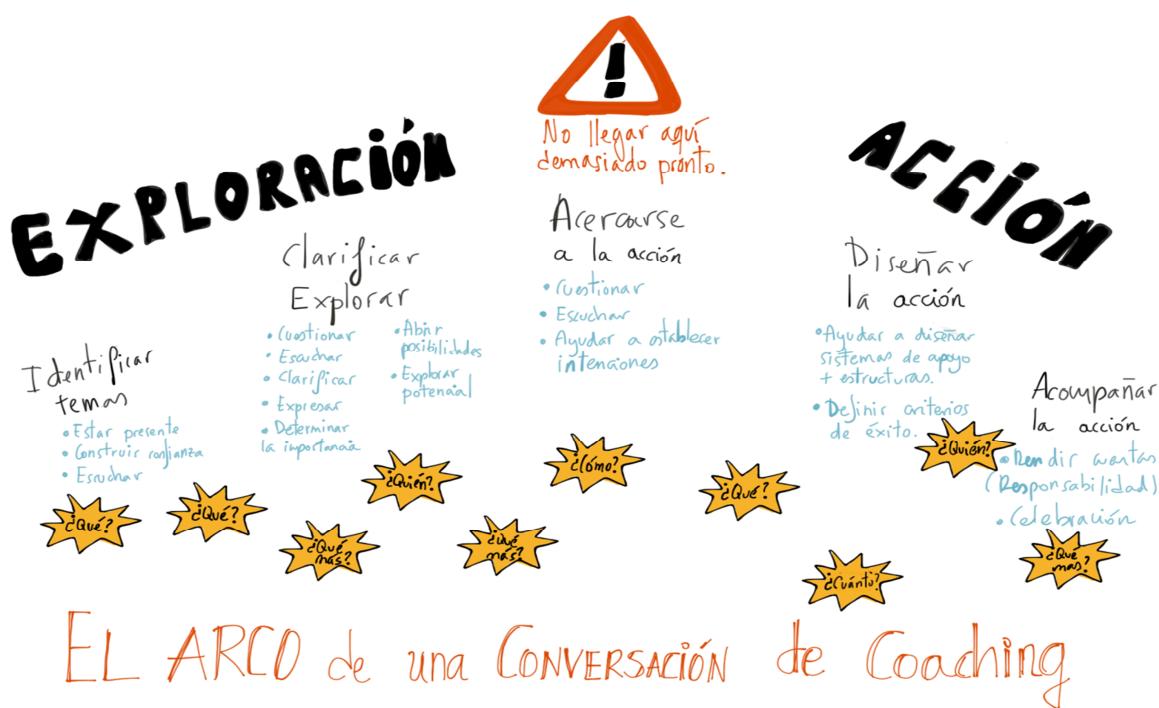


Figura 7 - El arco de una conversación de coaching

⁶ Sue Johnston, The Arc of a Coaching Conversation

Acciones que mejor se adapten al contexto de trabajo del equipo y así acompañarlo en su ejecución y apoyarlo en cuanto sea necesario.

¿Cuál es el objetivo principal?

Lo más importante durante el arranque del proyecto de transformación del equipo es establecer una relación de confianza sólida con el equipo, lo cual es fundamental para soportar adecuadamente cualquier proceso de cambio de hábitos en un grupo de personas.

¿Porque esto es una prioridad?

Considerando que tú eres un agente de cambio, un ente catalizador cuyo propósito es modificar el comportamiento pero sobre todo la forma de pensar de las personas, la primera cosa que se debe alcanzar para comenzar a considerar cambiar hábitos y hacer las cosas de una forma distinta, es la confianza en la persona que representa el cambio. Alcanzar la confianza de alguien significa desde mi punto de vista, tocar el corazón y las creencias de ese alguien. Esto sólo será posible si lo que comunicas y transmites, es percibido como transparente, sincero y honesto, a pesar de lo que implica tu mandato como ente catalizador, cuya misión es mejorar los resultados mediante la mejora continua. La gran pregunta es, como hacerlo. ¿Cómo establecer una relación de confianza con el equipo? Lo primordial es crear las condiciones y el ambiente para hacer que la gente se sienta lo suficientemente segura para salir de su zona de confort y aprender de tu mano a apreciar la adopción del cambio continuo.

Veamos un poco lo que deberíamos tomar en consideración para poder alcanzar este objetivo:

1) Tal y como se puede ver en el *arco de una conversación de coaching*, arranquemos la conversación explorando primero. A mí me gusta iniciar la relación dando espacio a la observación. Escuchar, ver, oír y estar presente para comprender lo que sucede dentro del equipo y así entender mejor la historia del equipo, las personas clave, como se hacen las cosas, cuales son las dinámicas entre las personas, el tono de voz utilizado durante las interacciones, la cultura del equipo, sus hábitos, lo que los motiva, lo que los asusta, el humor y sus cambios, quienes son los patrocinantes y cuáles son sus interacciones con el equipo, y muy importante, entender el estilo de liderazgo que ha sido instaurado en el equipo y su nivel de apertura al cambio. En mi experiencia, este

período de observación puede durar entre una y cuatro iteraciones, de acuerdo el tipo de equipo con el que se esté trabajando: Equipos donde la mayoría son seguidores y están abiertos al cambio o equipos donde la mayoría tienen espíritu de líderes y hay poco espacio al cambio.

2.1) Ya desde la primera iteración, en la primera retrospectiva con el equipo, me gusta tomar control del asunto y marcar el territorio abriéndome espacio como líder dentro del equipo, compartiendo con ellos quien soy, porque estoy allí y cuáles son mis intenciones como maestro Scrum, facilitador y líder del proceso de mejora continua para luego preguntarle a cada miembro del equipo que comparta su historia dentro de la organización y del equipo conmigo, el nuevo miembro del grupo.

2.2) Una vez terminadas las introducciones, también me gusta crear un ambiente divertido en la primera retrospectiva, llenando la sala de muchos colores y escritos en los muros, y que mejor forma de hacer eso que con imágenes. Para ello, le propongo al equipo juguemos lo que he llamado ***historias personales***. Una actividad súper simple y divertida que permitirá abrir un poco más el espacio de trabajo y nos dejará conocer un poco del otro, ese que trabaja a mi lado todos los días.

Estas pequeñas cosas, tendrán un gran impacto en la relación de confianza que se establezca con el equipo, ya que las personas comienzan a compartir y hablar sobre sus propias cosas, viendo que uno se interesa en ellos primero y que tiene sentido lo que estamos comenzando a hacer.

Todo tiene que ver con las personas

Como hemos visto hasta ahora, el proceso de transformación está basado en las personas, es decir, el equipo y sus colaboradores, por lo cual, invertir tiempo, amor y establecer estrategias para acercarse y conocerlos es fundamental. En mi caso, utilizo lo descrito en el arco de la conversación de coaching para aproximarme, aprender y conectarme con ellos lo más rápido posible.

¿Cuál es el enfoque aquí?

Recordemos que nuestro objetivo es formar equipos agiles de alto rendimiento sostenible y para ello es necesario estar presente, en cuerpo, alma y corazón, cosa de estar siempre listos para escuchar activamente lo que se dice y como se dice. En nuestro rol privilegiado de observadores, tenemos la oportunidad de servir al equipo como un

espejo gigante que debe ser capaz de absorber y aprender lo máximo que sea posible acerca de las formas, hábitos y relaciones establecidas en el equipo, cosa de poder reflejar y mostrarle al equipo, la imagen que están proyectando como entidad. Esto implicará una cierta actitud de nuestra parte, específicamente recomiendo:

- Escuchar muy activamente sin emitir juicios
- Evitar a toda costa tomar comentarios o comportamientos como ataques personales
- Respetar el espacio del equipo evitando hacer sugerencias de posibles soluciones a menos que el equipo así lo solicite.



Tip: Asegurate durante esta etapa del proceso de formación del equipo, de posicionarte como observador, es decir, físicamente fuera de los círculos de reuniones creados por equipo. Eso mostrará al equipo tu respeto por su espacio. Pon atención a donde te ubicas, recordando que eso te hará ganar puntos con el equipo y a mejorar tu relación de confianza con ellos.

Herramientas para explorar

Para ayudarnos a explorar, lo que mejor me ha funcionado hasta el momento son las preguntas poderosas que comienzan con las palabras “Que”, “Cual”, “Donde”, “Como”, combinadas con una forma muy política y un tono de vos ligero que demuestra curiosidad y a la vez firmeza, por ejemplo:

- Para conocer la agenda de reuniones que ocurren en la iteración:
 - Podrían decirme por favor, ¿cuál es la agenda de reuniones del equipo?
- Para obtener información acerca del proceso de desarrollo:
 - ¿Cuáles son los pasos del proceso de desarrollo de software/servicio actual del equipo?
- Para obtener información acerca del equipo:
 - ¿Qué actividades les gusta hacer para mantenerse unidos y trabajar juntos?
- Para obtener información acerca del producto/proyecto:
 - ¿Cuáles son los objetivos del producto/proyecto durante los próximos tres meses?

- ¿Uds. conocen cual es la visión del producto/servicio? De ser el caso, ¿les importaría compartirla conmigo?

Crear un ambiente sano propicio para el cambio en la organización

La mayoría de estas preguntas, van a ser respondidas directamente por el equipo de liderazgo o coalición del cambio; me refiero específicamente a los patrocinantes del proyecto, el gerente del producto o representante del cliente y el(los) supervisor(es) de línea, todos, interesados en el proyecto de transformación del equipo. Es por ello, que recomiendo fuertemente comenzar conversando con ellos, de tal forma de discutir y comprender su visión del proyecto de transformación del equipo. Así mismo, estos ejemplos de colaboración y escucha, sentarán las bases y enviarán las señales adecuadas para comenzar a continuar construyendo un ambiente sano y propicio para que el cambio trascienda de forma fluida y continua.

Este es el orden que según mi experiencia funciona mejor y las razones por las cuales, hacerlo siguiendo esta prioridad (recuerde siempre, todo depende del contexto donde se desenvuelve el proyecto):

Patrocinantes del proyecto

Scott W Ambler⁷ en su artículo “Participación activa de los patrocinantes: Una buena práctica ágil” en inglés “Active Stakeholders Participation: An Agile Best Practices” define el rol del **Patrocinante** como “cualquiera que sea un usuario directo o indirecto, gerente, gerente de usuarios, miembro del equipo de operaciones, “el chivo” o dueño que provee los fondos monetarios para el proyecto, el personal de soporte o atención al cliente, auditores, el gerente del portafolio de proyectos, desarrolladores que trabajan en otros sistemas que están integrados o interactúan con el sistema que se está desarrollando, o cualquier profesional potencialmente afectado por el desarrollo o pase a producción de una pieza de software. En pocas palabras, gente impactada directamente o potencialmente afectada por los cambios hechos sobre el software en desarrollo. Y si vamos un poco más allá del concepto de patrocinantes, podríamos

⁷ Scott W Ambler, “Active Stakeholder Participation: An Agile Best Practice”, <http://agilemodeling.com/essays/activeStakeholderParticipation.htm>

utilizar la propuesta de categorización de patrocinantes hecha por **Carl Kessler⁸ y John Swetizer** en el mismo artículo referido previamente por Scott W Ambler, en donde clasifican a los patrocinantes en cuatro grupos de personas según la forma en la cual interactúan con el software en proceso de desarrollo:

- Principales (gente que compra el software),
- Usuarios finales (gente que interactúa con el software),
- Socios (gente que hará funcionar el software una vez en el ambiente de producción),
- Usuarios privilegiados (gente dentro de la organización que tiene influencia y poder sobre cómo trabaja el equipo).

Los **patrocinantes** son responsables del proyecto, producto o servicio a ser desarrollo/construido por el equipo a ser transformado. Su participación y continuo soporte es crucial para el sano desarrollo, crecimiento y evolución del equipo ágil que está siendo transformado. El **patrocinante** tendrá la responsabilidad de cuestionar lo propuesto por el gerente de producto y lo desarrollado por el equipo de desarrollo en cada una de las etapas del proyecto. Así mismo, su colaboración será un factor crucial para garantizar que el equipo construya las soluciones apropiadas a las necesidades y exigencias del cliente y convertirlas en herramientas de software, adaptables, reutilizables y sostenibles en el tiempo.

En este sentido y en función de garantizar que las expectativas de los patrocinantes y su comprensión estén reflejadas en la lista de trabajo del equipo ágil, siempre propongo fuertemente al patrocinante principal del proyecto y al gerente del producto, de encontrarse periódicamente (al menos una vez por iteración), para discutir acerca de las **expectativas de desarrollo del producto**, en una reunión que cubra los elementos descritos en la sección “**Planificación y seguimiento del producto (Estrategia)**”.

Gerente del Producto

Otro miembro fundamental de la coalición del cambio es sin duda el Gerente del Producto, quien es responsable directo de los resultados que genere el

⁸ Carl Kessler, John Sweitzer, Outside-in Software Development: A Practical Approach to Building Successful Stakeholder-based Products Paperback – Sep 24 2007

proyecto/producto o servicio en cuestión. Este rol es crucial dado que en sus manos estarán las decisiones a tomar desde el punto de vista de que incluir y que no incluir en el software, cuando y porque. La capacidad que tengan las personas que asumirán este rol para visualizar el producto/servicio en el futuro en el mediano y largo plazo, como planificarlo de forma eficiente y como comunicar su evolución, tendrá un efecto directo en el tipo de equipo ágil que se requiere para alcanzar satisfactoriamente los objetivos del negocio. Me refiero específicamente a la actitud y el comportamiento del equipo, como hacerle frente a los problemas y resolverlos, su capacidad para entregar a tiempo y de rendir bajo presión, así como también ser capaces de adaptarse al cambio continuo y sobrevivir; Todo, absolutamente todo, estará marcado por el sello único del líder del equipo, en este caso, mi querido/a Gerente de Producto.

A continuación les presento algunas técnicas que utilizo para ayudar al gerente del producto a establecer claras aspiraciones acerca del producto, el equipo y de qué forma podemos adaptarnos para trabajar juntos y colaborar:

Planificación y seguimiento del Producto

Una manera simple pero poderosa de colaborar con el gerente del producto para y ayudarlo a alcanzar sus aspiraciones y las del equipo según mi experiencia, es planificar el producto, hacerle seguimiento y convertir esto en un hábito. Para ello lo que propongo, es desde el primer momento, hacer lo posible para establecer una la relación de trabajo basada en la confianza, lo cual comienza por conocerse bien y saber las preferencias de cada uno. Mi forma de hacerlo es mediante reuniones semanales de máximo una hora de duración, donde intento crear las condiciones para:

- Conocernos mejor
- Conversar sobre la visión del producto/servicio/proyecto si existe.
- Compartir/discutir/aclarar aspiraciones y dudas con respecto al equipo ágil, especialmente sobre:
 - Actitudes y comportamientos observados
 - Estilo ideal de comunicación (Controlar y mandar vs colaborar y entender)
 - Colaboración (Limitada/Total)

Con respecto a cómo vamos a trabajar juntos:

- Verificar mutual comprensión de los diferentes roles y responsabilidades presentes en el equipo.
- Establecer nuestras aspiraciones en función de alcanzar los mejores resultados lo más rápido posible.
- Cualquier otro elemento que tenga sentido en el contexto.

Una vez establecida y aceptada esta reunión como mecanismo de sincronización y colaboración entre el Scrum Master y el gerente de producto, lo que he observado es posible obtener, si y sólo sí, se logra mantener de forma consistente a lo largo de la vida del equipo, es los siguientes beneficios:

- Es muy probable que el equipo se sienta guiado y acompañado en una misma dirección, dado que el equipo de liderazgo esta en perfecta sintonía.
- Hay una mayor probabilidad que el producto este mejor planificado y que esto tenga un efecto cascada positivo en el equipo ágil.
- Existe un grupo sólido que se apoya, colabora y ayuda para guiar al equipo en situaciones de problema y crisis.



Tip: Dado el caso que la visión del Producto no ha sido creada o simplemente no está disponible, te sugiero comenzar poco a poco a discutir con el gerente del producto, acerca de los objetivos que se desean alcanzar en los próximos tres (3) meses del producto/servicio/proyecto.

Otras actividades que pueden llevarse a cabo durante el encuentro semanal de planificación del producto son:

Asistir/Soportar al gerente del producto en:

- mantener al equipo enfocado en lo que es importante para el negocio.
- mantener la lista de Trabajo del producto preparada para que el equipo pueda comenzar a trabajar en su construcción.
- visualizar que sigue a continuación en la lista de Trabajo del producto.
- crear una forma de pensar orientada a inspeccionar y adaptar para ir desarrollando el producto de forma iterativa.
- mantener la visión del producto al día.

- Incentivar el hábito de la planificación del producto.

Algunos posibles beneficios de este cambio en la forma de trabajar y colaborar

De acuerdo a lo que he podido ver en el campo, he comprobado que a los Gerentes de productos les gusta contar con equipos que sean capaces de entregar resultados de forma consistente, lo más rápido posible, así que por favor recordemos esto cuando estemos trabajando juntos y ayudemos a mantenernos alineados en este objetivo.



Tip: A mi me gusta aprovechar esta oportunidad para reviser la comprensión mutua de los roles y responsabilidades existentes en el equipo y su relación con el equipo de desarrollo. Evite “Asumir” que todo es conocido y comience revisando juntos los conceptos básicos relativos al rol de Maestro Scrum. Comparta detalles acerca del estilo de comunicación y liderazgo deseado en equipos ágiles “comandar y controlar versus influenciar y empoderar”. Aproveche de explicar también, como y cuando interviene el Maestro Scrum y explique la importancia de aprender experimentando y de dejarlos fallar.



Tip: De existir un mapa de ruta del producto, recomiendo ampliamente comenzar a discutir al respecto, cosa de Ayudar al gerente del producto a visualizar rápidamente qué es lo que viene en la próxima iteración. En caso de no existir mapa de ruta del producto, entonces sugiero utilizar la [**plantilla Mapa de Ruta del Equipo**](#) para ayudarte a construir uno. Cualquiera sea el caso, sugiero ayudar al gerente de producto a mantener el artefacto actualizado y hacerlo durante las reuniones de planificación y seguimiento del producto.

Gerentes de línea

Otro rol fundamental para la formación de un equipo ágil es el del gerente/supervisor/coordinador de línea. Este rol es responsable de brindarle el soporte requerido a sus empleados directos, es decir, los desarrolladores/programadores, colocando a su disposición las herramientas necesarias para hacer el trabajo de construcción del producto. En un ambiente de trabajo ágil, es fundamental contar con el soporte de los gerentes de línea para respetar el proceso de desarrollo, también

Llamado metodología de desarrollo ágil. Esto se logra mediante la creación de un enlace perfecto basado en la colaboración, el respeto y la comunicación, entre el gerente de línea y el Maestro Scrum/Coach ágil. Hacer equipo para alcanzar los mejores resultados mediante un equipo empoderado y auto organizado pasa por confiar, creer y respetar el proceso establecido, así como el alcance y las responsabilidades de cada rol.

El equipo de desarrollo

Una vez que el proyecto de transformación ha sido iniciado, el foco principal es el equipo de desarrollo. En colaboración con los miembros del equipo, el dueño del producto y los desarrolladores, el primer paso es establecer una relación de confianza lo antes posible. Para ello, es fundamental conocer sus intereses y motivaciones, así como también el estado actual de sus relaciones en el equipo y en la organización.

A continuación se listan algunas técnicas para aproximar al equipo y comenzar la construcción de la relación de confianza:

Alguien de confianza del equipo te presenta e introduce

Luego de haber discutido y conversado con el equipo de liderazgo acerca del proyecto de transformación del equipo y su futuro, es recomendable pedirle a esa persona considerada de mayor confianza y liderazgo por el equipo, de hacer la respectiva introducción del nuevo miembro del grupo (tú). Este acto simbólico, es una simple pero poderosa forma de comenzar a ganar el corazón de los miembros del equipo mediante el poder de influencia del líder de la manada. El razonamiento del grupo ante esta acción es el siguiente: “Si mi líder dice que es bueno, entonces a primera vista y sin muchas inquietudes, esta persona debe ser buena o al menos tener buenas intenciones.” La idea de este acto de transmisión de liderazgo es reducir la ansiedad que produce en el grupo el cambio en la persona que representará el liderazgo en los comienzos del equipo. En caso de no ser posible hacerlo de esta forma, me gusta pedirle a otro Scrum Master (si disponible), de hacerme el honor de presentarme al grupo.

- **Beneficios:** El acercamiento con el equipo sucede de manera más fluida, dado que el mensaje tácito que les está enviando su líder es: Si yo que soy vuestro líder confío en esta persona y se las estoy presentando para que los ayude, entonces ustedes que ya confían en mí, estarán más seguros y tranquilos que este Nuevo miembro del grupo es alguien “confiable”.

- **Riesgos potenciales:** Es fundamental hacer uso de una excelente actitud y de una cierta apertura de espíritu entre los miembros del grupo para que esto funcione, por lo que existe un alto riesgo de que esta estrategia funcione inicialmente pero requerirá del esfuerzo y el trabajo constante del nuevo líder del equipo que su liderazgo crezca y que se logre establecer una sólida relación de confianza con el grupo.



Tip: Este acto es realmente importante, por lo cual te sugiero prestart mucha atención porque los detalles cuentan bastante en este punto. Utiliza el sentido común e imagina que este acto es uno de los eventos cruciales de tu futura relación de trabajo, así que sé lo más auténtico posible y escuchalos a ellos primero.

Ser humilde, escuchar y ser empático

Desde el instante que te unes a un equipo, la gente comienza a observar tu comportamiento. Es normal que la gente te trate de diferentes formas, tonos o que simplemente te trate pero con distancia en esta etapa del desarrollo del grupo. Así mismo, ser aceptado por el grupo, verificar si sabes de lo que estás hablando (conocimiento), tus intereses personales y tu estilo de liderazgo, todo absolutamente todo estará bajo el ojo evaluador del equipo, así que te sugiero considerar activar la humildad y tu capacidad de escucha activa al máximo, y así sintonizar y entender lo que está sucediendo y así descifrar los mensajes enviados.

- **Beneficios:** Mientras los miembros del grupo se sientan más escuchados y comprendidos más simple y directo será el camino hacia el establecimiento de una relación de confianza sólida y segura. Simbólicamente esto podría interpretarse como una señal directa, de que tú no representas ningún tipo de amenaza para el grupo, y que por el contrario estás allí para ayudar.



Tip: “Nuestro trabajo aquí es de crear el contenedor donde el grupo se sienta a salvo, tranquilo y sin miedos. Y así dejarlos a ellos crear el contenido, recordando siempre que ‘no se trata de ti, se trata de ellos’”

Lyssa Adkins, Clase de Facilitación, Noviembre del 2013

- **Riesgos potenciales:** El comportamiento disfuncional de las personas podría derivar en ataques personales y eso podría ocurrir en repetidas ocasiones durante esta etapa del desarrollo del equipo, lo cual seguramente te hará sentir poco confortable, solo recuerda:



Tip: *"No es acerca de ti; es lo que tu representas para ellos, así que hazte un favor y evitar tomartelo personal"*

Omar Bermudez, reunion de coaching, Montreal 2013

Tomarse el tiempo para observar

Si tú eres del tipo de persona que le fascina cambiar el mundo hoy pensando que mañana todo estará bien, creo que rápidamente aprenderás que las cosas funcionan de otra manera. Lo que yo sugiero hacer en esta etapa es tomarme al menos una iteración completa o dos para comprender como funciona el equipo, la calidad de sus interacciones y que es lo que está sucediendo entre ellos y la organización.

- **Beneficios:** tomarse el tiempo para observar detenidamente al equipo, ofrece la oportunidad de aumentar la comprensión del sistema en el que se ha convertido el equipo. Obtendrás detalles precisos que te permitirán validar tus acciones presentes y futuras, así como también una vista privilegiada de quien hace que y como dentro del equipo, los comportamientos y hábitos establecidos, lo cual seguramente podrá guiar tu plan de acción para cada individuo y para el equipo como un todo.
- **Riesgo potencial:** Podría crearse la percepción de que no se está haciendo nada para ayudar al equipo, así que estemos cautelosos y tengamos en cuenta comunicar estas estrategias con el equipo del Proyecto de transformación del equipo para evitar conflictos y problemas innecesarios.

Estar activamente presente, a tiempo y listo

Para establecer y construir una relación basada en la confianza con el equipo, hay que ser, vivir y transpirar siendo un ejemplo permanente. Un modelo de los hábitos y actitudes que se desean para el equipo. Esto implica estar presente física y mentalmente 100% del tiempo, dejar teléfonos, tabletas y cualquier distracción posible lejos de tu alcance y estar allí completamente disponible para ellos. Ser el primero/primera en llegar a las reuniones y encuentros previstos, el que respeta las

promesas y compromisos sin importar lo que el equipo haga o deje de hacer. Lo óptimo aquí es dar el ejemplo y hacer visible que algo distinto está pasando, y entender que el cambio comienza primero en nosotros mostrando el camino hacia algo nuevo. Pero por supuesto, hay que estar preparados y listos para la acción. Bien sea facilitando alguna de sus interacciones o tomando nota de lo discutido en alguna discusión, cualquiera sea la forma es fundamental estar disponible y presenta para hacer lo que haces mejor, conectar individuos con organizaciones y viceversa.

- **Beneficios:** al estar presente en cuerpo, mente y espíritu el mensaje tácito que se transmite es que nos importa el otro, mostrando curiosidad y haciendo preguntas sobre lo que se dice y tratando de entender es una forma muy poderosa de construir la relación de confianza con el equipo.
- Llegar a tiempo demuestra cariño y es un ejemplo sencillo pero poderoso de respeto hacia el otro. Es una manera de actuar que tendrá una influencia en el ambiente. Este simple gesto de amor, contribuirá con la construcción de la relación de confianza entre tú y el equipo de trabajo y creará las bases para ese hábito sea copiado y luego asimilado como una forma de actuar. Lo mejor es que el cambio ocurrirá en ellos sin que ellos si quiera lo noten.
- Estar listo bajo cualquier circunstancia demuestra tu disposición y entregas, da muestras de tus ganas de ayudar cuando sea necesario, lo cual creará las condiciones necesarias para soportar las pruebas que sufrirá la relación de confianza en el camino.
- **Riesgos potenciales:** perder la paciencia es muy fácil en esta etapa del proceso, sobre todo si lo que se intenta es arreglar a la gente diciéndole que hacer. Este comportamiento podría minar y destruir todos los esfuerzos realizados previamente para construir una relación de confianza en unos pocos segundos, así que mucho cuidado con esto.



Tip: Yo he tenido la fortuna de trabajar con uno o más Maestros Scrum/Coaches Agiles como colegas dentro de la misma organización, los cuales me han ayudado muchísimo en esos momentos donde me siento al borde de perder mi auto control y abandonar la lucha. Has uso de este soporte para hacer avanzar tu carrera y crecer como persona.

3. Planificando la iteración

¿De que se trata la planificación de la iteración?

Es el evento en el cual se planifica lo que el equipo ha identificado será terminado y entregado al cliente al final de la iteración. Es también el momento donde se establece el objetivo de la iteración, mediante negociación y colaboración entre el equipo de desarrollo y el dueño del producto. Así mismo se discute y acuerda el contenido de la lista de trabajo de la iteración.

¿Cuando es sugerido planificar la iteración?

Generalmente se realiza al inicio de la iteración, preferiblemente el primer día de la iteración, preferiblemente antes de comenzar la etapa de desarrollo.

¿Quienes participan en la planificación de la iteración y de que forma?

Aquí les presento lo que según mi experiencia he encontrado funciona mejor para cada uno de los roles involucrados en la planificación de la iteración:

Rol	Responsabilidades
Dueño del Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar los ítems que se encuentran en el tope de la lista de trabajo del producto, con la ayuda y soporte del Maestro Scrum/Coach ágil. - Explicar el objetivo de la iteración y compartirlo al equipo de desarrollo (es recomendable exponer las razones que llevaron a escoger este objetivo) - Exponer y discutir la lista de deseos del producto para la iteración con el equipo de desarrollo. - Motivar la colaboración entre los patrocinantes del producto y el equipo de desarrollo, para garantizar el adecuado desarrollo del producto. - Escuchar cuidadosamente lo que el equipo desea transmitir en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> • Dependencias entre historias de usuarios • Riesgos potenciales; • Posibles impedimentos dentro de la iteración; • Complejidad de las tareas. - Estar abierto a recibir y darle respuesta a las preguntas que el equipo realice sobre el contenido de la lista de trabajo del producto y las prioridades establecidas. - Negociar el contenido y el alcance de lo que prometido a terminar para el final de la iteración por el equipo de desarrollo - Colaborar con el Maestro Scrum/Coach ágil en la creación de un ambiente de trabajo seguro donde prevalezca la colaboración, la visibilidad y la transparencia

Figura 8 - Planificando la Iteración - Rol & Responsabilidades del Dueño del Producto

Formando Equipos Agiles

Rol	Responsabilidades
Maestro Scrum/ Coach ágil	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que el evento (planificación de la iteración) ocurra en el mismo lugar, hora y momento de la iteración (siempre que sea posible y tenga sentido) - Facilitar la colaboración entre el equipo de desarrollo, el dueño del producto y otros especialistas presentes en la discusión. - Crear un ambiente de trabajo seguro, colaborativo donde la gente se sienta empoderada para tomar sus propias decisiones. - Asegurar que el evento (planificación de la iteración) este estructurado y se mantenga en foco. - Identificar posibles problemas que requieren atención a posteriori, preguntar por responsables y fecha de seguimiento asociada. - Asegurar que el evento se mantenga dentro del tiempo acordado. - Entrenar/tutoriar/enseñar al dueño del Producto en la elaboración del objetivo de la iteración. - Entrenar/tutoriar/enseñar al equipo de desarrollo a dividir tareas en pequeñas porciones de trabajo. - Entrenar/tutoriar/enseñar al equipo ágil a calcular la capacidad de trabajo del equipo durante una iteración - Entrenar/tutoriar/enseñar al equipo de desarrollo todo lo relativo a comprometerse, como hacerlo y las técnicas asociadas.

Figura 9 - Planificando la Iteración - Rol & Responsabilidades del Maestro Scrum/Coach ágil

Rol	Responsabilidades
Equipo de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Questionar el contenido de la lista de deseos presentada por el dueño del producto. - Hacer visible todo aquello que potencialmente pueda aumentar el riesgo de no alcanzar el objetivo de la iteración. - Proponer soluciones y aconsejar tecnológicamente al dueño del producto en todo momento. - Colaborar con el equipo ágil para que la reunión de planificación de la iteración sea completada exitosamente. - Colaborar actualizando de forma iterativa la definición de terminado a todos los niveles (historia de usuario, iteración, versión, etc). - Desglosar los elementos que forman parte de la lista de trabajo del producto cuando sea requerido por el dueño del producto. - Escuchar cuidadosamente lo que se está diciendo acerca del contenido de la lista de trabajo del producto, prestar atención y respetar el derecho de palabra del gerente de producto. - Responder las preguntas relacionadas con el contenido de la iteración - Desglosar cada elemento de la lista de trabajo del producto en pequeñas tareas asignando un estimado en horas. - Decidir la estrategia de alto nivel para atacar y completar exitosamente la iteración.

Figura 10 - Planificando la Iteración - Rol & Responsabilidades del Equipo de Desarrollo

Técnicas para mejorar la planificación de la iteración

Mantener el contenido de la lista de trabajo refinado y hacerlo frecuentemente

Esta técnica ha sido diseñada para reforzar la idea de hacer las cosas de forma iterativa y responder al cambio para satisfacer al cliente. Manteniendo el contenido de la lista de trabajo del producto actualizado reducirá la perdida de tiempo durante la iteración, y tendrá un impacto positivo sobre el equipo, ayudándolo a mantenerse enfocado en lo que requiere ser entregado.

Para alcanzar este objetivo recomiendo lo siguiente:

1. **Dedicar al menos dos (2) horas por iteración** (dos semanas de duración) para refinar y desglosar la lista de trabajo del producto.
2. **Establecer un mecanismo de revisión, discusión y actualización del contenido de la lista de trabajo del producto entre el Maestro Scrum/Coach ágil y el dueño del producto**, preferiblemente de forma semanal, que funcione como foro para aumentar la calidad del contenido de la lista de trabajo del producto y mantener en vista el contenido del mapa de ruta del producto (al menos de los próximos tres meses).
3. **Utilizar o inspirarse de la plantilla “Mapa de Ruta del Producto”**, para asistir al dueño del producto en la creación y establecimiento de objetivos trimestrales para el producto, determinar la prioridad de la lista de trabajo del producto y promover el hábito de la planificación a media-largo plazo.
4. **Mantener una actitud flexible con respecto al uso de las prácticas de la metodología ágil seleccionada**, de tal forma de crear una cultura basada en la confianza, el sentido común y la colaboración.
5. **Ausentarse a propósito**. Este acto simbólico, es un mensaje indirecto al equipo para que comience a tomar control y apropiarse del proceso de desarrollo y de su propio destino, una manera sutil pero muy concreta de crear las bases para la autorganización. Pero cuidado, evite abusar de esta técnica ya que el equipo necesita de usted para avanzar. Recuerda observar lo que sucede, que dicen y como reacciona el grupo a este cambio de hábito.
6. **Repetir, repetir y repetir**. Continúa utilizando estas técnicas hasta que el equipo comience a repetir con acciones lo aprendido sin tu ayuda.

7. Disfruta. Pasarla bien es altamente recomendado. Disfruta lo que estas haciendo, converse con la gente sobre sus cosas personales, sus vidas, lo que sucede en el mundo y sonríe por dentro y por fuera. Estar presente y ser auténtico es 100% recomendado.

Darle estructura a la reunión de planificación de la iteración

Una forma simple, rápida y eficaz de ayudar al equipo en esta etapa del proceso de formación, es ofrecerle una estructura para organizar el trabajo en etapas durante la reunión de planificación de la iteración. Para ello, a continuación podrán ver lo que he llamado la plantilla de planificación de la iteración, donde encontrarán de forma detallada, los pasos que utilizo para crear el hábito de la planificación.

Plantilla para Planificar la Iteración – Vista General

Pasos sugeridos	
Propósito	Técnicas
Paso 1 – Construir comunidad	
Ayudar al equipo a construir el lazo requerido para avanzar juntos	<ul style="list-style-type: none"> Preparar la sala de reunions (la agenda de la reunion esta visible para todos los presents en la sala, todo esta listo para la discusión) Dele la bienvenida a la sala al equipo ágil una vez en sitio, hacerlos sentir que están en un lugar seguro, dar los buenos días/tardes siempre funciona. Hacer una pregunta de respuesta abierta para calentar el ambiente: ejemplo: ¿Que hay de nuevo en nuestra vida? ¿Que tal estuvo el fin de semana?
PASO 2 – Cerrar la iteración anterior	
Ayudar al equipo creando conciencia sobre lo sucedido en la iteración que justo acaba de finalizar.	<ul style="list-style-type: none"> Pedir permiso al equipo para revisar en conjunto los resultados de la iteración previa, con el objetivo de revisar lo que fue completado, lo que falta por hacer, la forma en la que fueron completadas las historias y cualquier otro detalle que consideres conveniente. Es sugerido revisar en conjunto, siempre que se está utilizando Scrum como metodología ágil, el estado de gráfico que refleja el trabajo consumido (burndown chart) para validar que tal se hicieron las cosas, buscando posibles áreas de mejora.

<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">P O R Q U E</p>	<p>PASO 3 – Objetivo de la iteración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedirle al dueño del producto compartir sus aspiraciones explícitamente con el equipo ágil, estableciendo un objetivo principal para la darle foco a la iteración. • Invitar al dueño del producto a compartir sus intenciones de forma verbal y cara a cara con el equipo ágil. • Mostrar al equipo de desarrollo con ejemplos, la forma adecuada de cuestionar y negociar el objetivo de la iteración con el dueño del producto. Utilizar preguntas de respuesta abierta es altamente sugerido al momento de mostrar como hacerlo. <p>PASO 4 – Refinamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse que la lista de producto esta “lista” para ser consumida y el trabajo asociado planificado. En caso de existir alguna duda, que requiera discusión, siga adelante y proponga al equipo conversar al respecto. Pregunte al equipo si están de acuerdo con agregar el elemento en la lista de pendientes de la iteración y verifique observando, hasta que obtenga señales de confirmación o rechazo. • Asegurese de revisar cualquier actitud o comportamiento que derive de esta conversación, y valide si concuerda con lo que se está diciendo. • Sea práctico y evite convertirse en un obstáculo para el sano progreso de esta ceremonia. Tome note de lo observado y luego defina una lista de prioridades para ir atacando una por una con el dueño del producto y con el equipo de desarrollo. Recuerde que lo importante es alcanzar la mayor claridad posible, que existan conversaciones fluidas entre los participantes y que se avance hacia la culminación de la planificación de la iteración. • Es recomendable ser muy paciente y evitar a toda costa que el monstruo que llevamos dentro nos force a ordenarle al grupo que hacer. Recuerde que usted representa el cambio, y lo que hagamos quedará marcado en las mentes del grupo como un refuerzo positivo o negativo. • Haga lo mejor que pueda, de instrucciones mostrando con paciencia como hacer las cosas, y si las cosas van en una dirección diferente a la prevista, no se preocupe, los cambios requieren tiempo para ser absorbidos e implementados.
----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 11 - Plantilla de planificación de la iteración – Pasos sugeridos – Vista General

Plantilla para Planificar la Iteración – Vista General (Cont.)

<i>Pasos sugeridos</i>	
Propósito	Técnicas
P O R Q U E	<p>PASO 5 – Lista de deseos del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponga al dueño del producto exponer la lista de producto que el/ella aspira sea completado al final de la iteración por el equipo de desarrollo. • Mantenga el espacio abierto para preguntas y respuestas, cosa que todo fluya sin inconvenientes. • Valide las prioridades establecidas por el dueño del producto hasta que el equipo muestre señales de haber alcanzado un entendimiento en común. <p>Recuerde: la formación de un equipo ágil es un proceso iterativo, así que sea paciente y constante cosa de lograr que el equipo siga estos pasos uno a la vez.</p>
PASO 6 – Descanso	
<i>Asistir al equipo en la creación de conciencia y construir el hábito de hacer pausas para pensar y digerir mejor las ideas para luego continuar trabajando con mayor y mejor motivación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Validar con el equipo si la pausa es necesaria e incluirla dentro de la agenda de planificación de la iteración • Asegurarse que el equipo realice la pausa y regrese de acuerdo a lo planeado.
PASO 7 – Calculemos la capacidad del equipo [Nivel iteración]	
<i>Ayudar al equipo a enfocarse en entregar lo que es posible, de acuerdo a su capacidad en horas hombre y productividad en (historias de usuario completadas x iteración)</i>	<p>Para calcular lo que el equipo es capaz de entregar al final de una iteración, yo utilizo dos herramientas: La mediana de la velocidad en historias de usuario del equipo y la suma de horas hombre a dedicar al trabajo relativo a la iteración. Estas dos medidas le permitirán al equipo, validar si la lista de historias de usuario seleccionadas para formar parte de la lista de producto de la iteración, entra dentro de lo que usualmente el equipo ha venido entregando (completando) en cada iteración. Así mismo, me gusta calcular la cantidad de horas hombre que serán dedicadas a la iteración, como herramienta para verificar si las tareas planificadas están dentro la capacidad</p>

Figura 12 - Plantilla de planificación de la iteración – Pasos sugeridos – Vista General (Cont.)

Plantilla para Planificar la Iteración – Vista General (Cont.)

Pasos sugeridos	
Propósito	Técnicas
PASO 7 – Calculemos la capacidad del equipo [Nivel iteración] (Cont.)	
Ayudar al equipo a enfocarse en entregar lo que es posible, de acuerdo a su capacidad en horas hombre y productividad en (historias de usuario completadas x iteración)	<ul style="list-style-type: none"> A continuación les comparto la fórmula que utilizo para hacer el cálculo de horas hombre por iteración: Capacidad en horas por teración $(\# \text{Horas hombre laborables} \times \text{día}) * (\# \text{Días laborables previstos en la iteración}) * (\# \text{Días laborables} \times \text{desarrollador}) * (\# \text{desarrolladores en el equipo})$
PASO 8 – Descomposición de tareas	
Este es el momento de discusión, colaboración y descomposición de tareas durante el cual el equipo de desarrollo establece como el trabajo planificado será realizado de tal forma de alcanzar el objetivo de la iteración	<ul style="list-style-type: none"> En esta etapa, el equipo de desarrollo descompone cada una de las historias de usuario/ defectos / tareas en tareas más pequeñas. Así mismo, es el momento de establecer la estrategia de desarrollo, revisar la arquitectura del sistema (de existir) y crear consenso en función del desarrollo de los ítems presentes en la lista de pendientes de la iteración. Pídale al equipo que a medida que va planificando el trabajo y descomponiendo la lista del producto en sub tareas, vaya estimando la cantidad de horas que tomará para que esta sea terminada. Una vez terminada la labor, verifique con el equipo la lista del producto seleccionada como compromiso o potencial lista del producto de la iteración y ayúdelos comparando la selección, con la capacidad calculada en el paso anterior. En caso de estar en la primera iteración del equipo, ayúdelos a decidir la cantidad de historias de usuario que se sienten confortables a entregaran al final dela iteración.
PASO 9 – Cierre de la planificación de la iteración	
Crear el hábito de la negociación entre el equipo de desarrollo y el dueño del producto e incentivar la transparencia y la visibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Pídale al equipo de desarrollo presentar la lista del producto de la iteración seleccionada al dueño del producto (El compromiso para la iteración). Verifique si el contenido seleccionado y la cantidad escogida tienen sentido para todos los presentes y asegurese que los ítems están ordenados según la prioridad requerida por el dueño del producto. Si es así, estamos listos para arrancar.

Figura 13 - Plantilla de planificación de la iteración – Pasos sugeridos – Vista General (Cont.)

Instrucciones

Antes de la reunión

1. Escoja un área, salón o lugar disponible para realizar el plan de la iteración, donde entren confortablemente todos los miembros del equipo ágil.
2. Seleccione un muro, pizarra o ventana vacía, donde sea posible pegar cosas.
3. Cree un **Kanban personal**⁹ compuesto de tres columnas (Pendiente, En Progreso, Terminado)
4. Utilizando notas autoadhesivas (you uso las de 4 x 4 pulgadas), escriba los nueve (9) pasos descritos en la **plantilla de planificación de la iteración**, un paso por cada nota autoadhesiva.
5. Coloque todas las notas autoadhesivas creadas con cada uno de los pasos descritos en la plantilla de planificación de la iteración debajo de la columna “Pendiente” del recién creado **Kanban Personal**.
6. En este punto, el Kanban Personal debería lucir como Figura 14 – Guía visual – Plantilla de planificación de la iteración – Antes de la reunión.



Tip: Recuerde que lo sugerido aquí es opcional y debe ser adaptado a las necesidades del contexto, los miembros del equipo y la organización en la que usted se encuentre.

⁹ Kanban, <https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban>

Guía visual - Plantilla de Planificación de la iteración – Antes de la reunión



Figura 14 - Guía visual - Plantilla de planificación de la iteración – Antes de la reunión

Durante la reunión

1. Una vez iniciada la reunion, mueva hacia la columna “En Progreso” de su Kanban Personal, el paso sugerido en la plantilla de planificación de la iteración, que este en proceso de discusión en el momento.
2. Cuando la discusión relacionada ha terminado, mueva el paso correspondiente a la columna “Terminado”
3. Repita los pasos 1 y 2 hasta que cada una de los pasos indicados en la plantilla de la iteración y expuestos en su muro, han sido discutidos y/o revisados en conjunto.
4. A medida que la reunión va avanzando, el Kanban Personal debería lucir como lo mostrado en la Figura 15 – Guía visual – Plantilla de planificación de la iteración – Durante de la reunión.



Tip: Recuerde que lo sugerido aquí es opcional y debe ser adaptado a las necesidades del contexto, los miembros del equipo y la organización en la que usted se encuentre.

Guía visual Plantilla de Planificación de la iteración – Durante la reunión

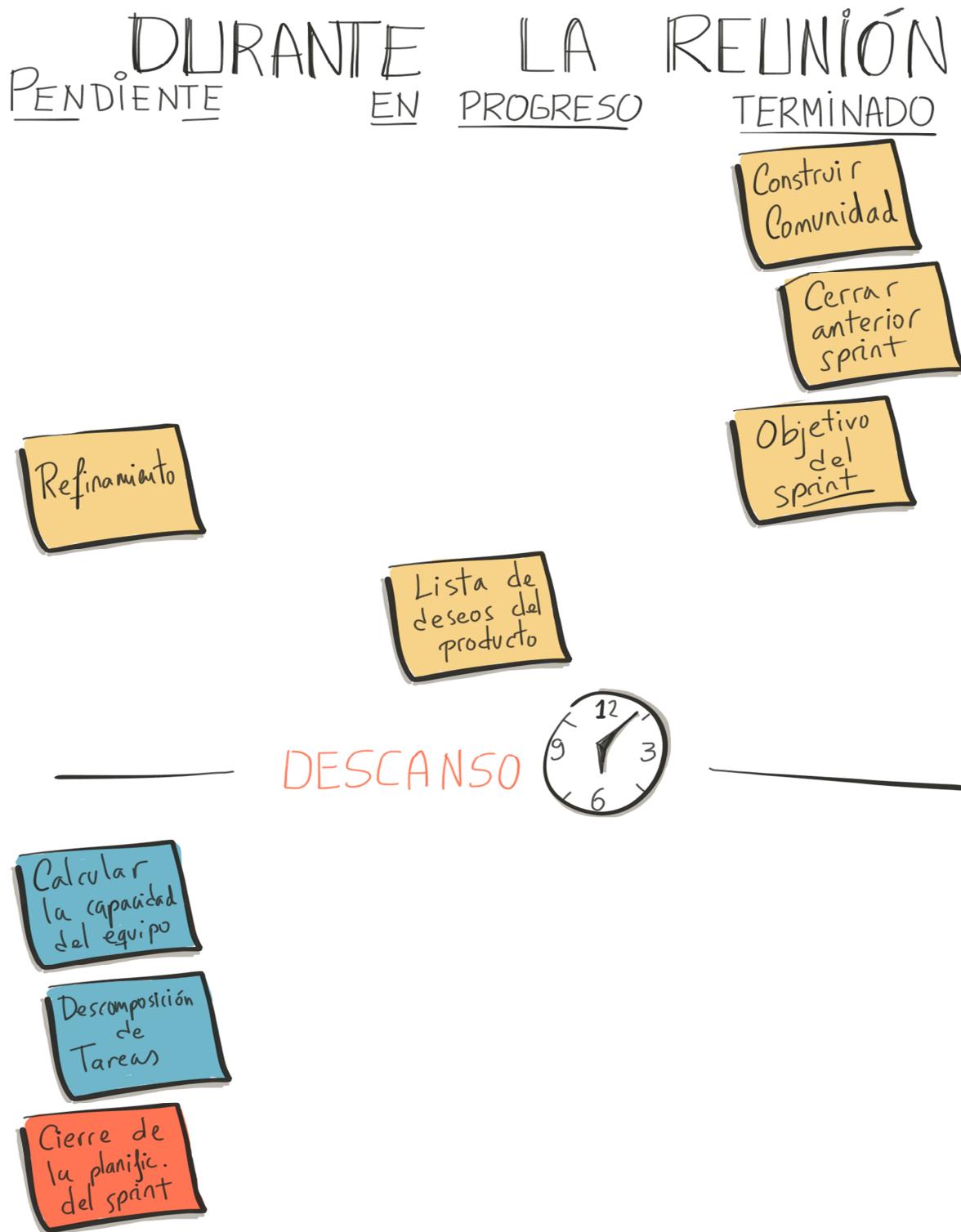


Figura 15 - Guía visual - Plantilla de planificación de la iteración – Durante la reunión

Explicación resumida

Que & Porqué

✓	Pasos	Porqué
1	Construir comunidad	Facilita el establecimiento y creación del lazo necesario para unificar al equipo y avanzar juntos hacia un propósito común.
2	Cerrar la iteración anterior	Crea el hábito de evaluar los resultados en conjunto y la conciencia para aprender de los resultados de la iteración anterior.
3	Objetivo de la iteración	Define el QUE y PORQUE de la iteración.
4	Refinamiento	
5	Lista de deseos del producto	
6	Descanso	Ayuda a crear el hábito de hacer pausas para reflexionar en la conciencia del equipo.
7	Calcular la capacidad del equipo [nivel iteración]	Ayuda a crear cadencia y ritmo en la entrega de piezas de software, regulando la cantidad de trabajo a realizar en una iteración, haciendo uso del rendimiento histórico del equipo (velocidad) y la cantidad de horas hombre disponible.
8	Descomposición de tareas	Coloca la colaboración, la negociación y el trabajo en equipo como ejes fundamentales de la planificación del trabajo a realizar durante la iteración.
9	Cierre de la planificación de la iteración	Ayuda al equipo a crear conciencia sobre la importancia de dar visibilidad y transparencia sobre el trabajo planificado a ser entregado al final de la iteración, promoviendo la negociación y la colaboración entre los roles del equipo ágil

Figura 16 - Plantilla de planificación de la iteración – Explicación resumida

Explicación detallada

Que & Cómo

✓	Pasos	Técnicas avanzadas
1	Construir comunidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Preparar el salon asegurandose que los artifaztos y herramientas utilizadas están visibles y claramente dispuestas antes del encuentro. ● Darle la bienvenida al grupo y agradecer al grupo por su presencia ● Calentar el salon hacienda una pregunta poderosa de respuesta abierta.
2	Cerrar la iteración anterior	<ul style="list-style-type: none"> ● Cerrar la iteración en conjunto con el grupo. ● Revise en conjunto con el grupo los resultados de la iteración, verifique que quedó por hacer, que se hizo, en que cantidad, con que ritmo, etc (haga un chequeo rápido con el grupo, recuerde que esta en la reunión de planificación, no en la retrospectiva)
3	Objetivo de la iteración	<ul style="list-style-type: none"> ● Pedirle al dueño del producto que indique el objetivo/foco principal de la iteración. ● Mostar al equipo de desarrollo como preguntar y questionar el objetivo de la iteración y el principal foco de la iteración.
4	Refinamiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisar en conjunto con el equipo de desarrollo/dueño del producto que la lista del producto esta "Lista" para ser planificada. Discuta y ayude al equipo a remover la ambigüedad, utilice la técnica "Paseando al perro" de ser necesario para dividir las tareas en piezas más pequeñas. ● Verifique con el equipo que estan de acuerdo de incluir el item discutido, en la lista de pendientes de la iteración. ● Este atento a las señales enviadas por los miembros del equipo (Lenguaje corporal congruente con palabras dichas). Trate de identificar cualquier señal de confort y sea curioso, pregunte para asegurarse que los puntos importantes están siendo compartidos.

Figura 17 - Plantilla de planificación de la iteración – Explicación detallada Parte 1

Explicación detallada (cont.)

Que & Cómo

✓	Pasos	Técnicas avanzadas
5	Lista de deseos del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Es menester del dueño del producto, el comunicar sus intenciones y deseos con respecto a la iteración. En esta etapa observe bien las reacciones del equipo, una vez comunicada la lista de pendientes para la iteración. Es posible que el equipo demuestre sorpresa, desagrado o agrado viendo lo que esta siendo propuesto por el dueño del producto. Este presente y escuche atentamente para luego compartir sus observaciones de ser necesario con el equipo. • Ayude al equipo a hacer preguntas sobre el contenido de la lista de deseos del producto. • Invite a cuestionar las prioridades establecidas hasta que el equipo confirme que ha comprendido el mensaje enviado por el dueño del producto (Recuerde: esto es un proceso iterative, así que vaya poco a poco, con paciencia y constancia avanzando y brindándole soporte al equipo paso a paso) • Ponga atención cuando el equipo no diga nada y guarde silencio, es posible que algo esta sucediendo que requiera atención. Sea curioso y explore preguntando por ejemplo: Los he visto muy callados, ¿como están esos ánimos hoy? ¿Que nos tiene así tan tranquilos hoy?
6	Descanso	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunte al equipo antes de comenzar la reunión de planificación de la iteración, si es necesario incluir/hacer una pausa como parte de la agenda del encuentro y una vez llegado el momento pregunte para validar si vamos a la pausa o no.
7	Calcular la capacidad del equipo [nivel iteración]	<ul style="list-style-type: none"> • Durante la reunion, haga visible el cálculo de mediana de la velocidad mediana del equipo y de la capacidad en horas hombre disponible para dedicar a la iteración. Para calcular la mediana de la velocidad del equipo puede utilizar este el calculador de rango de velocidad¹⁰ de Mike Cohn.

Figura 18 - Plantilla de planificación de la iteración – Explicación detallada Parte 2

¹⁰ Calculador de rango de velocidad de Mile Cohn, <https://www.mountaingoatsoftware.com/tools/velocity-range-calculator>

Explicación detallada (cont.)

Que & Cómo

✓	Pasos	Técnicas avanzadas
7	Calcular la capacidad del equipo [nivel iteración]	<ul style="list-style-type: none"> Para calcular la capacidad en horas hombre del equipo, utilice la fórmula sugerida previamente: $(\# \text{Horas hombre laborables} \times \text{día}) * (\# \text{Días laborables previstos en la iteración}) * (\# \text{Días laborables} \times \text{desarrollador}) * (\# \text{desarrolladores en el equipo})$ Una vez finalizado el cálculo de capacidad del equipo, asegúrese de compartir el resultado con el grupo, cosa de explicar como se realizó el cálculo y cuales fueron los resultados obtenidos. Preguntele al equipo si alguien tiene previsto tomar vacaciones o días de permiso durante la iteración y recuerde restar estas horas de la capacidad en horas hombre previamente calculada. Haga lo mismo, en caso de existir cualquier otra reunión, encuentro, entrenamiento previsto dentro de la iteración. Utilice este cálculo para ayudar al equipo a decidir cuando parar de planificar.
8	Descomposición de tareas	<ul style="list-style-type: none"> Este es un momento para que el equipo crezca y comience a auto-organizarse, por lo cual, será importante estar presente al menos las primeras veces y luego dejarlos solos para que ellos avancen en esta actividad. Este disponible para ellos, y manténganse lejos del área de planificación para darles espacio y confort. Esto es una señal de confianza para el grupo. Déjelos crecer haciendo.

Figura 19 - Plantilla de planificación de la iteración – Explicación detallada Parte 3

Explicación detallada (cont.)

Que & Cómo

✓	Pasos	Técnicas avanzadas
9	Cierre de la planificación de la iteración	<ul style="list-style-type: none"> ● Antes de cerrar el encuentro, pídale al equipo de desarrollo discutir con el dueño del producto la lista de pendientes de la iteración. Asegurese que esta negociación suceda y que la comunicación fluya entre ambos roles. Pregunte abiertamente comenzando por el dueño del producto y luego confirmando con el equipo de desarrollo. ● Verifique que todo el equipo este satisfecho con el plan realizado y que si quedan cosas por definir, el grupo pueda comenzar a trabajar para completar la lista los pendientes de la iteración y que a medida que avance la iteración, estos sean aclarados.

Figura 20 - Plantilla de planificación de la iteración – Explicación detallada Parte 4

Glosario

Dueño del Producto: El Dueño de Producto es el responsable de maximizar el valor del producto y del trabajo del Equipo de Desarrollo. El cómo se lleva a cabo esto podría variar ampliamente entre distintas organizaciones, Equipos Scrum e individuos.

Equipo de desarrollo: El Equipo de Desarrollo consiste en los profesionales que desempeñan el trabajo de entregar un Incremento de producto “Terminado”, que potencialmente se pueda poner en producción, al final de cada Sprint. Solo los miembros del Equipo de Desarrollo participan en la creación del Incremento.

Historia de Usuario: es una representación de un requisito escrito en una o dos frases utilizando el lenguaje común del usuario. Las historias de usuario son utilizadas en las metodologías de desarrollo ágiles para la especificación de requisitos (acompañadas de las discusiones con los usuarios y las pruebas de validación).

Incremento: El Incremento es la suma de todos los elementos de la Lista de Producto completados durante una iteración y el valor de los incrementos de todas las iteraciones anteriores.

Iteración: El corazón de una metodología ágil es la iteración, es un bloque de tiempo (time-box) de un mes o menos durante el cual se crea un incremento de producto “Terminado”, utilizable y potencialmente desplegable.

Lista de Producto: La Lista de Producto es una lista ordenada de todo lo que podría ser necesario en el producto, y es la única fuente de requisitos para cualquier cambio a realizarse en el producto. El Dueño de Producto (Product Owner) es el responsable de la Lista de Producto, incluyendo su contenido, disponibilidad y ordenación.

Lista de Pendientes de la iteración: es el conjunto de elementos de la Lista de Producto seleccionados para la iteración, más un plan para entregar el Incremento de producto y conseguir el Objetivo de la iteración. La Lista de Pendientes de la iteración es una predicción hecha por el Equipo de Desarrollo acerca de qué funcionalidad formará parte del próximo Incremento y del trabajo necesario para entregar esa funcionalidad en un Incremento “Terminado”.

Maestro Scrum (Scrum Master): El Scrum Master es el responsable de asegurar que Scrum es entendido y adoptado. Los Scrum Masters hacen esto asegurándose de que el Equipo Scrum trabaja ajustándose a la teoría, prácticas y reglas de Scrum.

Objetivo de la iteración: El Objetivo de la iteración es una meta establecida para el Sprint que puede ser alcanzada mediante la implementación de la Lista de Producto. Proporciona una guía al Equipo de Desarrollo acerca de por qué está construyendo el incremento. Es creado durante la reunión de Planificación de la iteración.

Reunión de Planificación de la iteración: El trabajo a realizar durante la iteración se planifica en la Reunión de Planificación de la iteración. Este plan se crea mediante el trabajo colaborativo del Equipo ágil completo.

Retrospectiva: La Retrospectiva es una oportunidad para el Equipo ágil de inspeccionarse a sí mismo y crear un plan de mejoras que sean abordadas durante la siguiente iteración.

Revisión de la iteración: Al final del Sprint se lleva a cabo una Revisión de la iteración para inspeccionar el Incremento y adaptar la Lista de Producto si fuese necesario. Durante la Revisión de la iteración, el Equipo ágil y los interesados colaboran acerca de lo que se hizo durante la iteración. Basándose en esto, y en cualquier cambio a la Lista de Producto durante la iteración, los asistentes colaboran para determinar las siguientes cosas que podrían hacerse para optimizar el valor. Se trata de una reunión informal, no una reunión de seguimiento, y la presentación del Incremento tiene como objetivo facilitar la retroalimentación de información y fomentar la colaboración.

Scrum: Un marco de trabajo por el cual las personas pueden acometer problemas complejos adaptativos, a la vez que entregar productos del máximo valor posible productiva y creativamente. Se basa en la teoría de control de procesos empírica o empirismo. El empirismo asegura que el conocimiento procede de la experiencia y de tomar decisiones basándose en lo que se conoce. Scrum emplea un enfoque iterativo e incremental para optimizar la predictibilidad y el control del riesgo. Tres pilares soportan toda la implementación del control de procesos empírico: transparencia, inspección y adaptación.

Terminado: Cuando un elemento de la Lista de Producto o un Incremento se describe como “Terminado”, todo el mundo debe entender lo que significa “Terminado”. Aunque esto varía significativamente para cada Equipo ágil, los miembros del Equipo deben

tener un entendimiento compartido de lo que significa que el trabajo esté completado, para asegurar la transparencia.

Patrocinante/Interesado (Stakeholder): Conjunto de personas que no forman parte directa del proceso de desarrollo pero que si deben ser tenidos en cuenta, por ser personas interesadas en el mismo, tales como directores, gerentes, comerciales etc

:: V

Velocidad: es la magnitud determinada por la cantidad de trabajo realizada en un periodo de tiempo

Tabla de figuras

Figura 1 - Etapas del modelo de desarrollo grupal de Bruce Wayne Tuckman.....	2
Figura 2 - Flujo de formación de equipos ágiles	6
Figura 3 - Carta del proyecto de transformación del equipo-Razones y estrategias	16
Figura 4 - Carta del proyecto de transformación -Roles y Responsabilidades	20
Figura 5- Carta del proyecto de transformación –Riesgos de alto nivel.....	20
Figura 6 – Preparando la reunión de arranque del proyecto – Agenda de la reunión de arranque.....	23
Figura 7 - El arco de una conversación de coaching	24
Figura 8 - Planificando la Iteración - Rol & Responsabilidades del Dueño del Producto	37
Figura 9 - Planificando la Iteración - Rol & Responsabilidades del Maestro Scrum/Coach ágil.....	38
Figura 10 - Planificando la Iteración - Rol & Responsabilidades del Equipo de Desarrollo.....	38
Figura 11 - Plantilla de planificación de la iteración – Pasos sugeridos – Vista General.....	41
Figura 12 - Plantilla de planificación de la iteración – Pasos sugeridos – Vista General (Cont.).....	42
Figura 13 - Plantilla de planificación de la iteración – Pasos sugeridos – Vista General (Cont.).....	44
Figura 14 - Guía visual - Plantilla de planificación de la iteración – Antes de la reunión	45
Figura 15 - Guía visual - Plantilla de planificación de la iteración – Durante la reunión	47
Figura 16 - Plantilla de planificación de la iteración – Explicación resumida	48
Figura 17 - Plantilla de planificación de la iteración – Explicación detallada Parte 1.....	49
Figura 18 - Plantilla de planificación de la iteración – Explicación detallada Parte 2.....	50
Figura 19 - Plantilla de planificación de la iteración – Explicación detallada Parte 3.....	51
Figura 20 - Plantilla de planificación de la iteración – Explicación detallada Parte 4.....	52

Notas y referencias

Sección: Todo esta hecho por iteraciones

- Agilealliance.org: Guía de recursos, <http://guide.agilealliance.org/guide/iteration.html>
- Davies Rachel de AgileCoach.typead.com: Sprint vs iteración,
<http://agilecoach.typead.com/agile-coaching/2014/02/sprint-vs-iteration.html>
- El juego del plan Shore James web site: The planning game, http://www.jamesshore.com/Agile-Book/the_planning_game.html
- Sitio web de Mike Cohn: Differences between scrum and extreme programming,
<https://www.mountaingoatsoftware.com/blog/differences-between-scrum-and-extreme-programming>
- Ciclo Deming, PCDA <http://www.isixsigma.com/dictionary/deming-cycle-pdca>
- El Manifesto para desarrollo de software Agile: Principios detrás del manifesto,
<http://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>

Mantengamos el contacto

Mi intención es que los próximos libros de la serie contengan material de las experiencias y vivencias de los lectores de esta guía y que sean compartidas en un ciclo infinito para que todos aprendamos de todos. Es por ello que hemos creado dos opciones que colocamos a tu disposición:

Si tu pasión es compartir lo que sabes, aprender de otros e interactuar con ellos, entonces [únete a nuestro equipo en slack](#) y comienza desde ya a compartir tus experiencias sobre el libro, y todo lo relacionado a la gestión de equipos ágiles con el resto de la comunidad.

Si eres de los que le gusta aprender leyendo, hacerlo con calma y de forma individual, entonces [únete aquí a nuestra lista de correos](#) y se de los primeros en recibir información mensual sobre lo que viene, dar y recibir tips, recibir ofertas y promociones, artículos, trucos y mucho más!

Si eres de aquellos que aman las redes sociales, le gusta compartir sus comentarios y leer el punto de vista de los otros, [entonces te invito a subscribirte a mi blog](#) y estar atento a los recursos que publicamos periódicamente a través de mi sitio web www.jesusmendez.ca

Pero no te detengas aquí, sígueme en twitter via [@chuzzete](#) y conectemonos directamente a través de mi correo electrónico transformingteams@jesusmendez.ca. Y cambiemos el mundo un equipo a la vez.

Que sigue

Este guía práctica forma parte de la serie titulada “Equipos ágiles desde la formación hasta el rendimiento”. Así que si estas leyendo este párrafo, estas cordialmente invitado a formar parte del grupo de colaboradores y pioneros que recibirán de primera mano los primeros artículos, avances, promociones, noticias y ofertas exclusivas acerca de los próximos temas, productos y herramientas que estaremos creando para elevar tu experiencia y la de tus equipos al próximo nivel.

¿Esto te resuena? De ser así, no esperes más [únete aquí a nuestra lista de correos](#) y yo me aseguraré que recibas información acerca de los títulos que estamos planificando lanzar para completar la serie de libros:

Próximos títulos

- Navegando Equipos agiles a través de la tormenta
- Normando Equipos agiles, el propósito es común
- Equipos agiles en Ejecución, hasta cielo y más allá

Gracias a nuestros lectores, autores y amigos quienes se han unido al movimiento de transformación de equipos por ser parte activa de este sueño hecho realidad.

Seguimos!