

SCRUM INCREÍBLE

Volúmen 1 Episodio 1

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

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



BY MJ

**Esta historia fue publicada inicialmente en un video en**  
**<https://youtu.be/cr2rjaGmUzo>**

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

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

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

# **TABLA DE CONTENIDO**

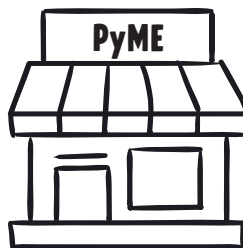
<b>ESCENA 1</b>	<b>¿CÓMO DEBERÍA FUNCIONAR EL ROL DEL PRODUCT OWNER?</b>	<b>1</b>
<b>ESCENA 2</b>	<b>¿CÓMO UNA GRAN ORGANIZACIÓN MALENTIENDE EL ROL DEL PRODUCT OWNER?</b>	<b>3</b>
<b>ESCENA 3A</b>	<b>¿CÓMO EL MALINTERPRETAR EL ROL DEL PRODUCT OWNER RETRASA LA RETROALIMENTACIÓN DE LOS CLIENTES?</b>	<b>7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

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

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



DESARROLLADOR



## VISION Y PRIORIDADES

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

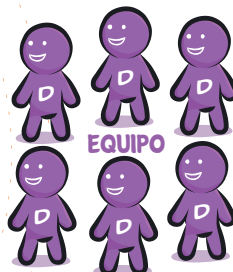
NUESTRO **PRODUCT OWNER**, UN EMPRENDEDOR,

ESTABA JUNTO A NOSOTROS COMPARTIENDO  
LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO.

PRODUCT OWNER



VISION Y  
PRIORIDADES



EQUIPO

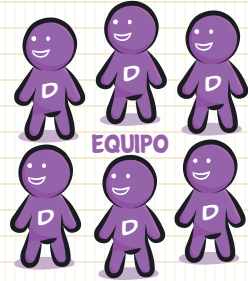


SCRUM  
MASTER

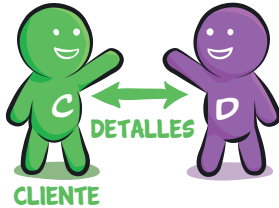
ÉL PRIORIZABA EL  
**PRODUCT BACKLOG**  
Y LO REFINABAMOS  
JUNTOS.



**PRODUCT  
BACKLOG**



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



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



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



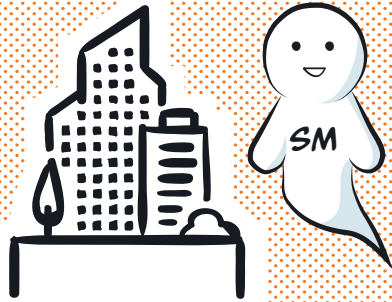
El Product Owner puede gestionar el  
Backlog del producto o delegarlo al  
Equipo de Desarrollo. Sin embargo, en  
ambos casos el Product Owner sigue  
siendo el responsable de dicho trabajo.  
- La Guía de Scrum



## ESCENA 2

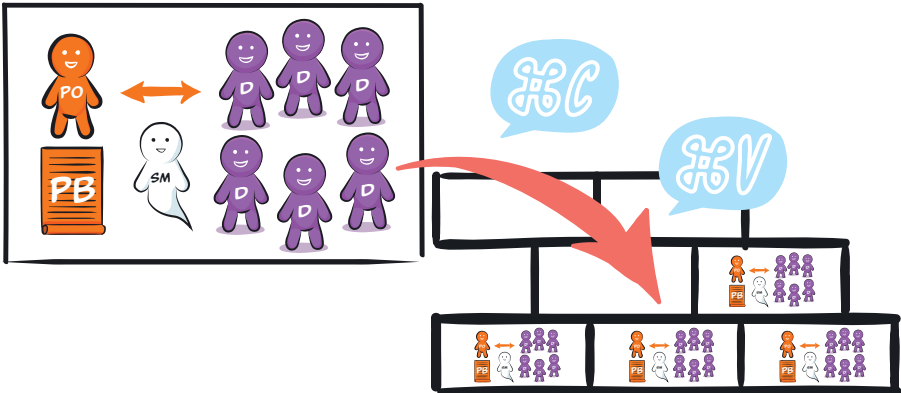
### ¿CÓMO UNA GRAN ORGANIZACIÓN MALENTIENDE EL ROL DEL PRODUCT OWNER?

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



SCRUM FUNCIONABA MUY BIEN PARA MI EN UNA ORGANIZACIÓN PEQUEÑA,

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



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

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



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



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

PRODUCT  
BACKLOG



SCRUM

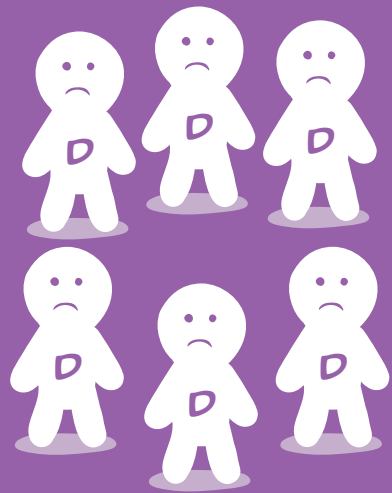
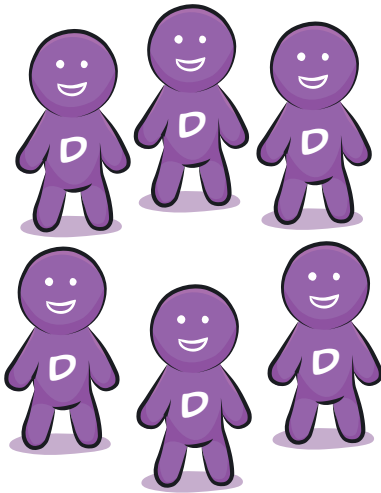


TEAM  
BACKLOG



NO ES SCRUM

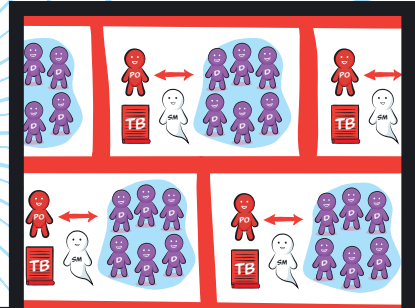
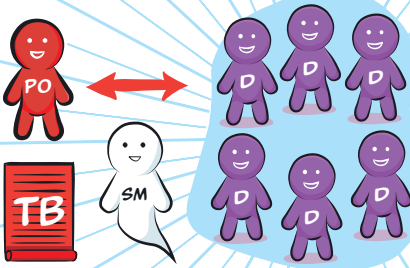
SIN TENER LA AUTORIDAD PARA PRIORIZAR EL 100% DEL PRODUCT BACKLOG, CADA TEAM OUTPUT OWNER ESTABA A CARGO DE UN **TEAM BACKLOG** (BACKLOG DE EQUIPO). PRONTO VEREMOS POR QUÉ ESTE NO ES UN ARTEFACTO SCRUM.



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



MEJORARON SU COLABORACIÓN INTERNA  
--DENTRO DE LOS EQUIPOS



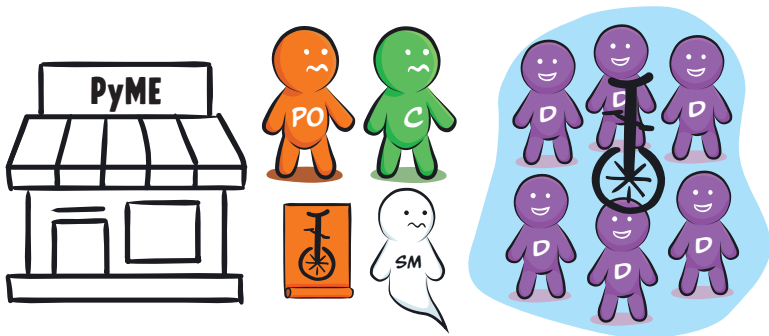
-- PERO NO ENTRE EQUIPOS.

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

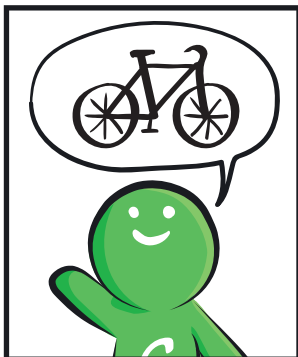
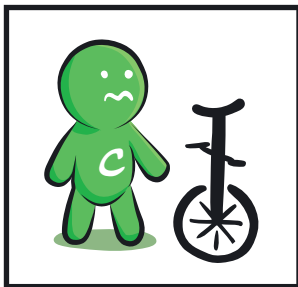


QUE ACABÓ CONVIRTIÉNDOSE EN LA  
TÍPICA REUNIÓN DE ESTADO DE  
JEFES DE PROYECTO.

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

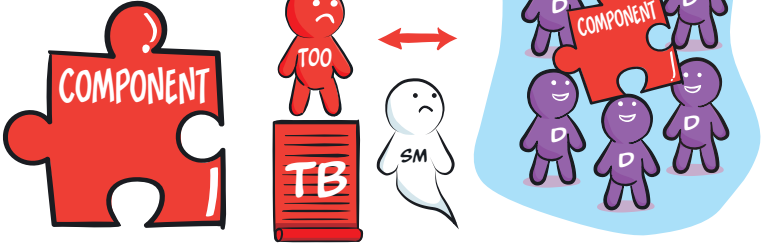


**LOS VERDADEROS EQUIPOS DE SCRUM INTENTAN  
DESARROLLAR PRODUCTOS ENTREGABLES EN CADA SPRINT**



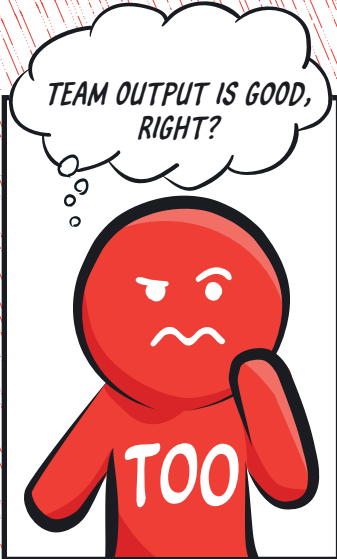
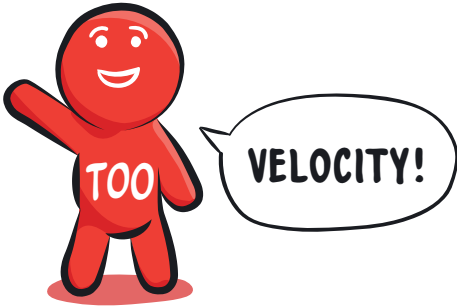
**ASÍ PODEMOS APRENDER MÁS  
RÁPIDAMENTE QUE ES LO QUE NUESTROS  
USUARIOS FINALES REALMENTE NECESITAN.**

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



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

A VECES MEDIDOS COMO "VELOCITY".



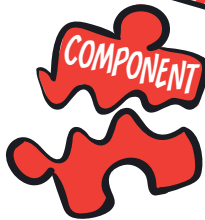
COMPONENT

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

COMPONENT

FROM TEAM 1

FROM TEAM 2

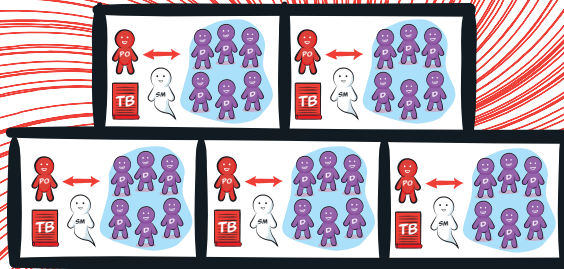


FROM TEAM 1



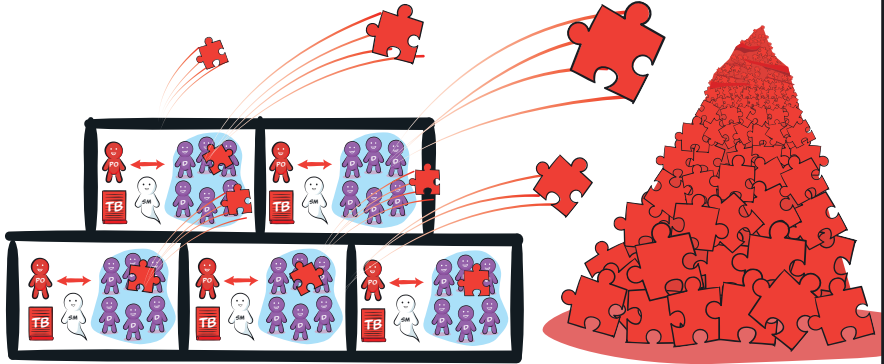
FROM TEAM 2

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



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

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



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



LA  
"HIPERPRODUCTIVIDAD"  
PUEDE LASTIMAR!



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

ESCENA 3B:

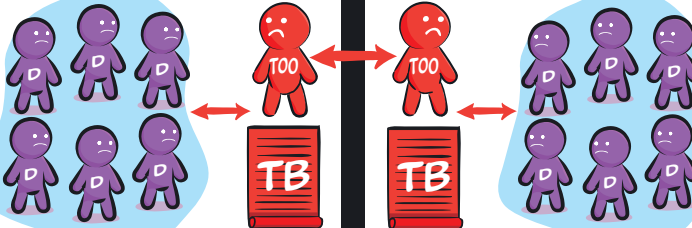
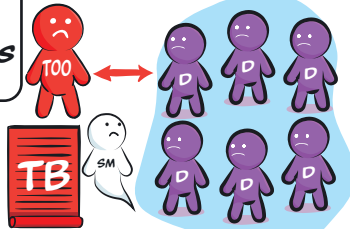
¿CÓMO EL MALINTERPRETAR EL ROL DEL PRODUCT OWNER REDUCE LA MOTIVACIÓN Y LA EMPATÍA DEL DESARROLLADOR HACIA LOS CLIENTES?

OTRA COSA **EXTRAÑA** SOBRE LAS GRANDES ORGANIZACIONES ...



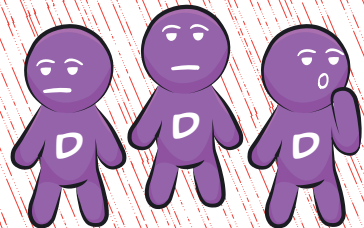
¡LOS EQUIPOS DE DESARROLLO A MENUDO **NO HABLAN CON LOS CLIENTES NI USUARIOS FINALES!**

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



○  
INCLUSO CON LOS OTROS EQUIPOS.

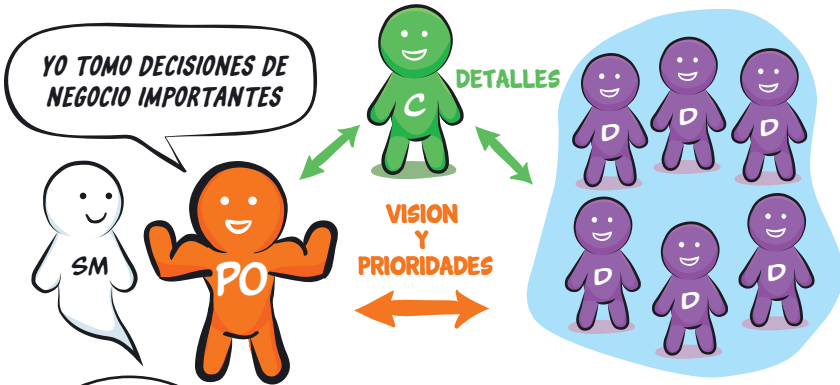
INTENTAR SATISFACER A LOS INTERMEDIARIOS INTERNOS NO ES TAN DIVERTIDO O EFECTIVO COMO HABLAR CON CLIENTES REALES QUE USAN NUESTRO PRODUCTO.



**ESCENA 4A:**

**¿CÓMO LOS VERDADEROS PRODUCT OWNERS OFRECEN EL MAYOR VALOR PARA EL CLIENTE?**

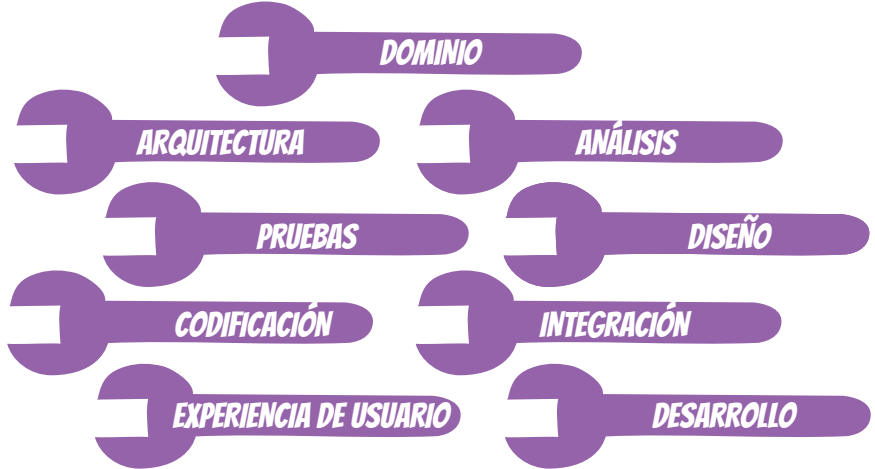
UN VERDADERO PRODUCT OWNER PUEDE TOMAR DECISIONES DE NEGOCIO IMPORTANTES Y DESARROLLAR LA VISIÓN DEL PRODUCTO A MEDIDA QUE APRENDEMOS MÁS.



The comic panel features a scroll icon with 'PB' on the left. A speech bubble contains the text: 'EL PRODUCT BACKLOG CENTRADO EN EL CLIENTE DESCRIBE PROBLEMAS - NO TAREAS -'. Below this, another speech bubble says: 'Y ASÍ EL EQUIPO DE DESARROLLO PUEDE HACER EL TRABAJO DE MAYOR PRIORIDAD IDEANDO SOLUCIONES PARA ELLO.' At the bottom, a group of purple 'D' figures is shown with a speech bubble that reads: '¡HACEMOS EL TRABAJO DE ALTO NIVEL! ¡NO SOMOS TOMADORES DE TICKETS DE JIRA!'.

ELLOS NO SOLO  
CODIFICAN SEGÚN LAS  
ESPECIFICACIONES.

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



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

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





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

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



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

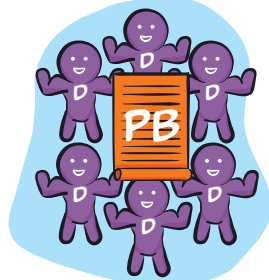
ESAS COSAS AGREGADAS A VECES SON ÚTILES, PERO NO SON PARTE DE SCRUM.

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



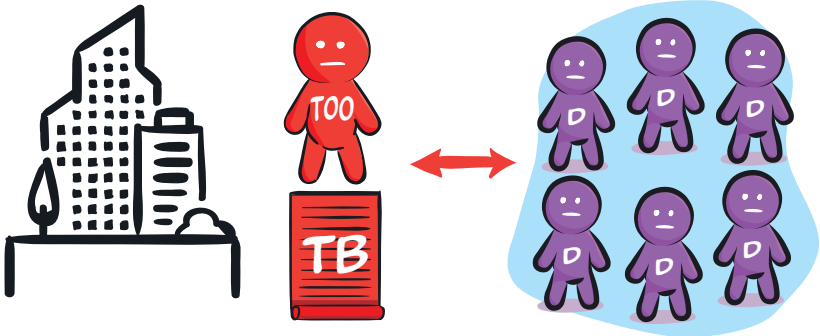
CUANDO EL PRODUCT OWNER HA TOMADO UNA DECISIÓN DE NEGOCIO IMPORTANTE, PUEDE CAMBIAR EL PRODUCT BACKLOG PARA REFLEJAR ESTO.

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



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

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

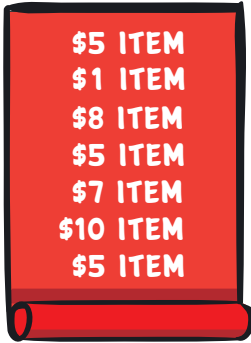


(OTROS EQUIPOS TAMPOCO PUEDEN ENTENDER SU CÓDIGO.)

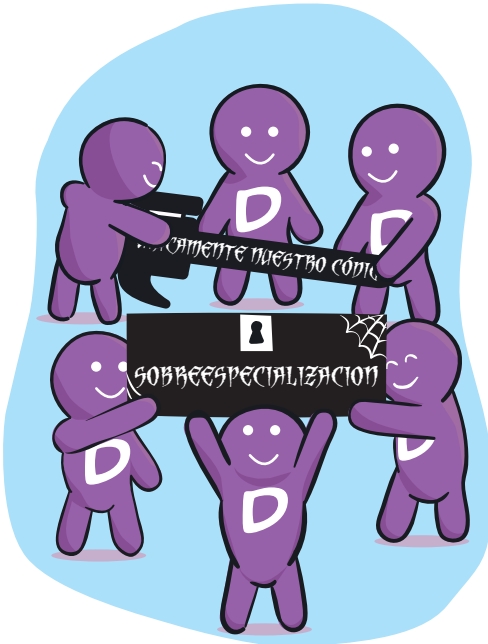


SUS HABILIDADES SE VOLVERÁN OBSOLETAS. NO SABRÁN QUE EXISTEN OTRAS TÉCNICAS ÚTILES.

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



**TENDREMOS LA ILUSIÓN DE QUE SCRUM ESTÁ FUNCIONANDO.**



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

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

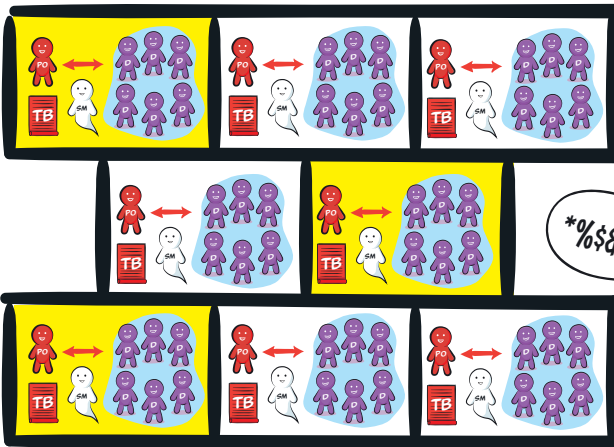
SCRUM MASTERS, GERENTES, COACHES Y ENTRENADORES PUEDEN SER ENGAÑADOS POR LA **OPTIMIZACIÓN LOCAL**.

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

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

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

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



POCOS EQUIPOS HACEN EL TRABAJO MÁS VALIOSO!

\*%\$&@#!

NUESTRO IMPACTO EN LOS CLIENTES SERÁ LIMITADO.

**Y CAMBIAR DE RUMBO -- QUE ES TODO EL #&\*@# OBJETIVO DE LA AGILIDAD -- SERÁ DIFÍCIL.**

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



LOS TEAM OUTPUT OWNERS ESTÁN ATRAPADOS EN EL MEDIO.

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



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



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

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



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

O PRESIONAR AL EQUIPO POR MÁS ENTREGABLES.

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

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

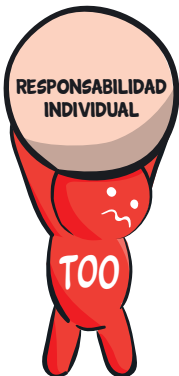
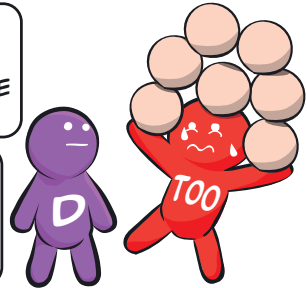
<https://kenschwaber.wordpress.com/2011/01/31/product-owners-not-proxies/>



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

RESPECTO A LOS PROFESIONALES QUE SIENTEN QUE UNA PERSONA POR EQUIPO QUE DESEMPEÑE ESTE ROL ES CONVENIENTE PARA ELLOS.

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



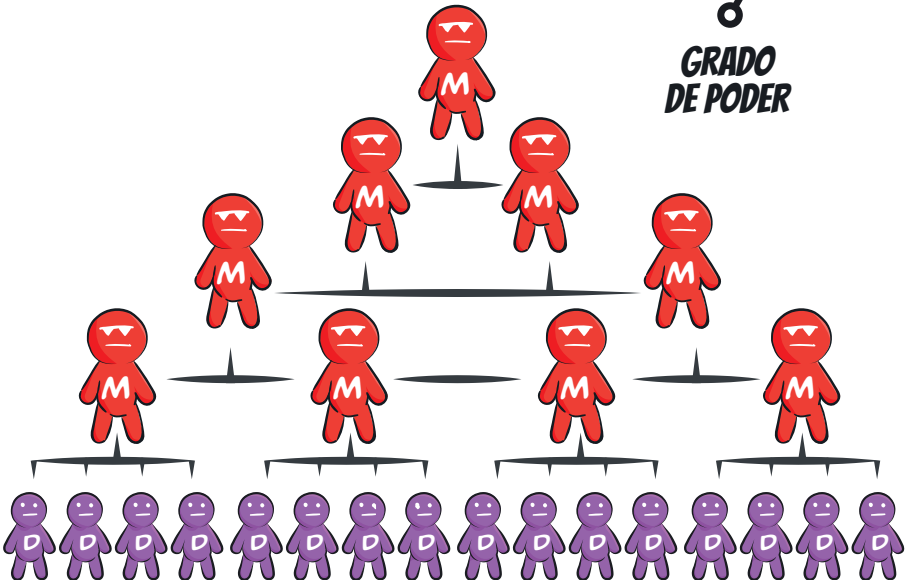
LOS LUGARES EN LOS QUE ESTO FUNCIONA YA TIENEN UN ENTORNO SOCIAL QUE MINIMIZA LAS DIFERENCIAS DE PODER Y LAS PERSONAS COMPARTEN RESPONSABILIDADES DE FORMA NATURAL, TAL COMO SE REQUIERE QUE HAGA UN EQUIPO LIBRE DE ROLES.



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



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



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

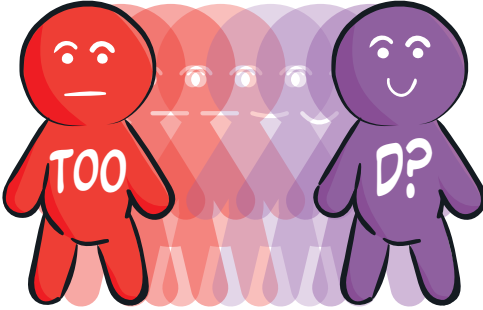
¿UN EQUIPO ES **AUTOORGANIZADO** SI LE DAMOS A UN MIEMBRO UN ROL ESPECIAL? ¿OBSERVAS LA CONTRADICCIÓN AL DECIR QUE "TODOS LOS MIEMBROS SON IGUALES", PERO UN MIEMBRO ES MÁS "IGUAL" QUE LOS OTROS?



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



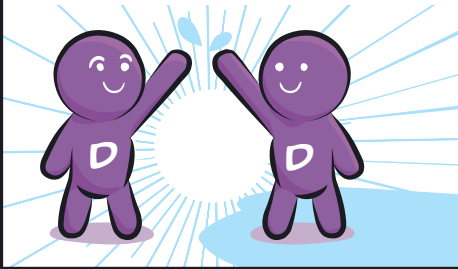
PARA EVITAR AGREGAR JERARQUÍAS INNECESARIAS, CONSIDERE LA RAZÓN POR LA CUAL SCRUM SOLO TIENE TRES ROLES, Y EL PODER DE LA AUTOORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS SIN ROLES



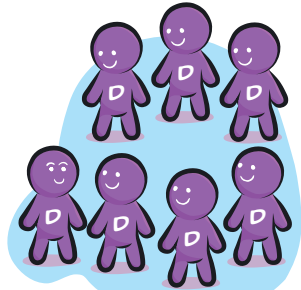
... CUANDO EL SCRUM MASTER Y LA ADMINISTRACIÓN CREAN UN ENTORNO QUE LO PERMITE.

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

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



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



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



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



## ESCENA 7:

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

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

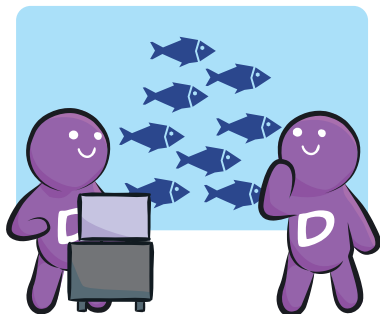


SI INTENTARA DESARROLLAR UN PRODUCTO CON VARIOS EQUIPOS, Y **SI NUESTRA SUPERVIVENCIA A LARGO PLAZO DEPENDIERA DE APRENDER A ENFOCARNOS EN LAS COSAS MÁS IMPORTANTES**, MANTENDRÍA LOS PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES EN UN PRODUCT BACKLOG REAL. LES PEDIRÍA A LOS EQUIPOS QUE SE CONCENTREN EN NUESTRO ÚNICO PRODUCT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



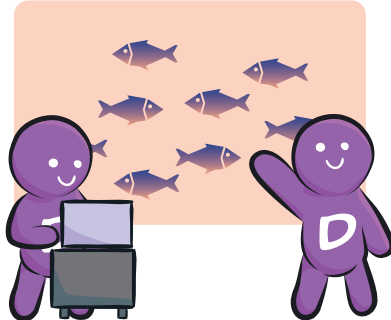
NO EN LO QUE FUE MÁS FÁCIL PARA ELLOS EN EL PASADO.

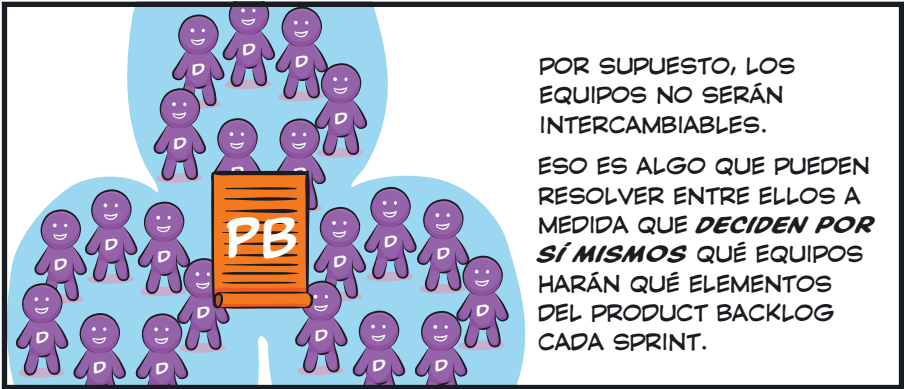
IMAGINEMOS QUE ESTAMOS EN UN EQUIPO QUE GENERALMENTE PROGRAMA PECES ROBOT PARA PERMANECER JUNTOS EN CARDUMEN.



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

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

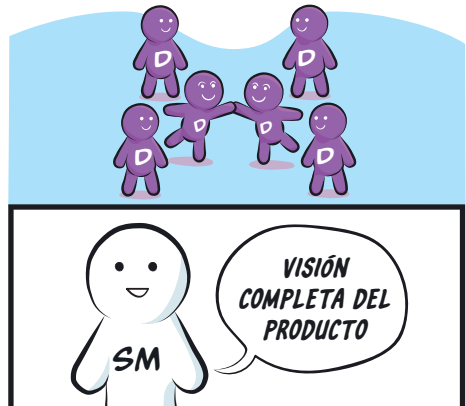
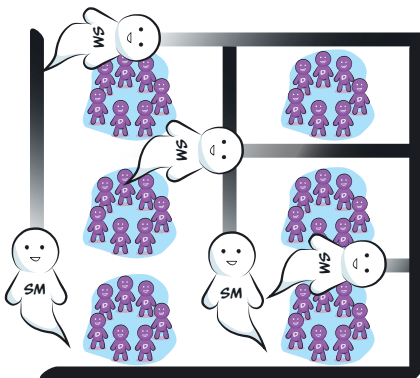




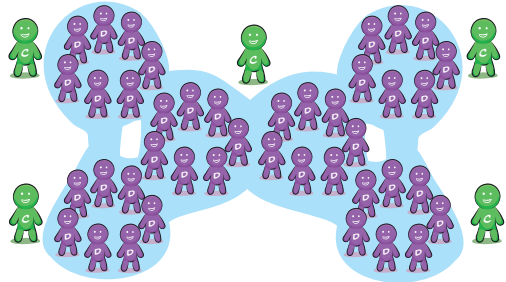
Un Product Backlog se utiliza para describir el trabajo futuro en el producto.  
- La Guía de Scrum

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

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



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



AHORA LOS DESARROLLADORES AYUDARÁN A ADMINISTRAR EL PRODUCT BACKLOG.

El Product Owner puede administrar el Product Backlog o hacer que el equipo de desarrollo lo haga.

- La Guía de Scrum

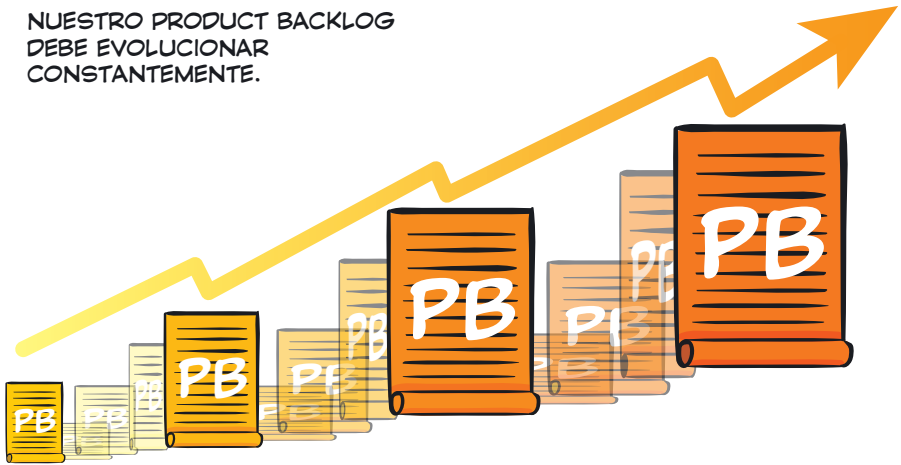


Todos deben pasar tiempo interactuando con los clientes y usuarios para generar empatía y conocimiento.

- Jeff Patton

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

NUESTRO PRODUCT BACKLOG  
DEBE EVOLUCIONAR  
CONSTANTEMENTE.



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

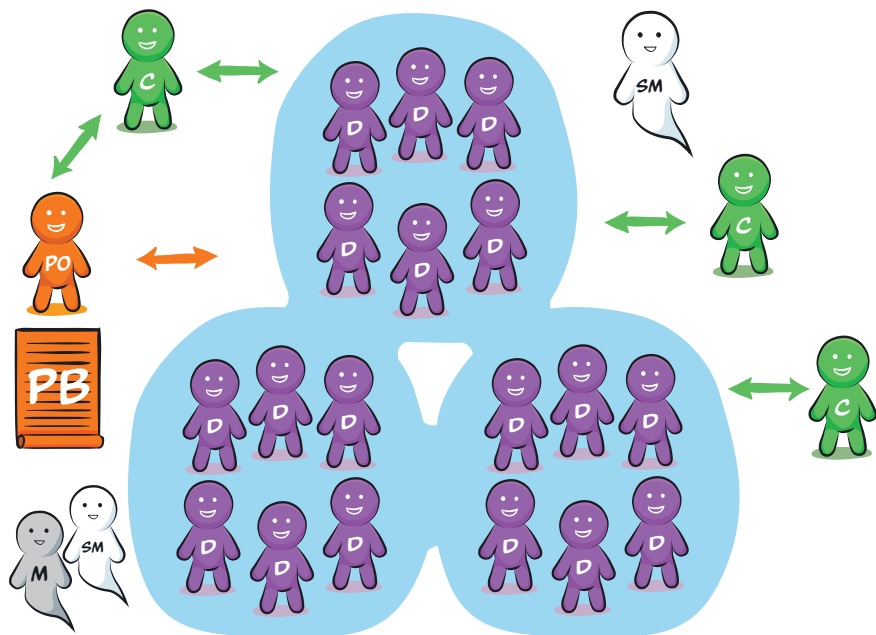
NO NECESITAMOS  
INVENTAR UN NUEVO  
NOMBRE PARA  
NUESTRA PRINCIPAL  
FUENTE DE  
PRIORIDADES, PORQUE  
**NO ES REALMENTE  
UN NUEVO ROL.**



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

**PRODUCT OWNER**





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



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



LOS DESARROLLADORES PUEDEN CONSULTAR DIRECTAMENTE AL CLIENTE, EVITANDO INTERMEDIARIOS.



CONVERSACIONES SOBRE DETALLES DE LAS NECESIDADES DEL USUARIO.



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



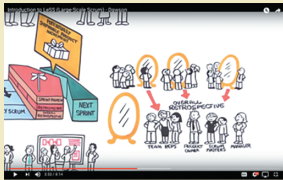
LA COORDINACIÓN FLUIDA Y SIN ROLES ENGRANDECE A LOS EQUIPOS. LOS EQUIPOS SON DUEÑOS DEL **CÓMO**.



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

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

**MIRA**



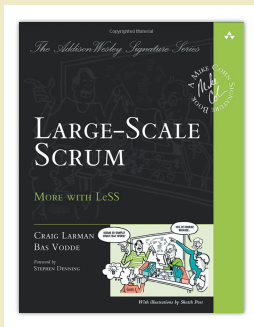
[https://youtu.be/1BZf\\_Oa7W94](https://youtu.be/1BZf_Oa7W94)  
(Esa es la letra O, no un cero.)

**VISITA**



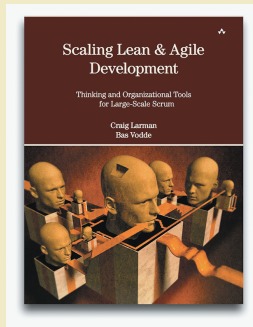
<https://less.works>

**PRIMERO LEA**



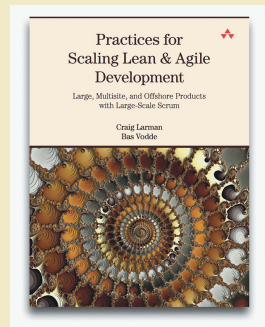
**Scrum a gran escala: más con LeSS, Larman/Vodde (2016)**

**LUEGO LEA**



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

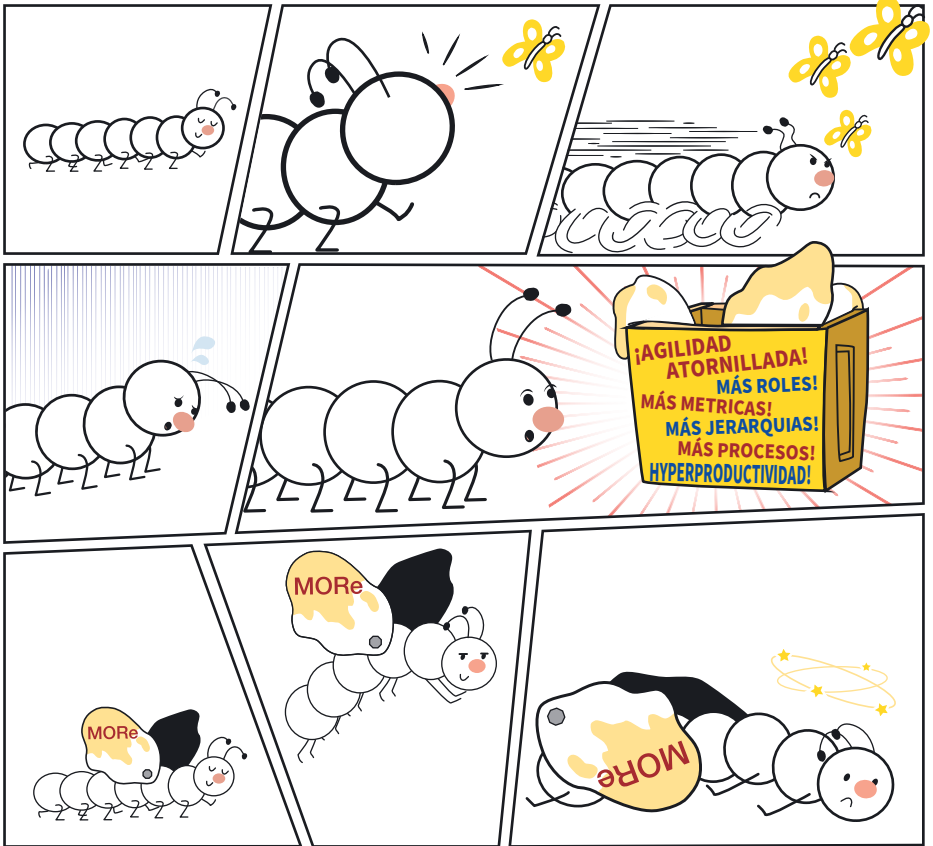
**LUEGO LEA**



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



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



Quando te canses de MORE, prueba LeSS.