

2.1. Evaluación de las épicas del Backlog

En la sección **1.5. Evaluación de madurez** del capítulo anterior, se mencionó que para la evaluación cuantitativa de la madurez de Scrum se realiza la medición de la adopción de dos aspectos: las épicas del Backlog y las prácticas propuestas por Scrum.

El primer aspecto a evaluar es el nivel de adopción de las épicas o componentes del Backlog, el cuál determinará qué tan ágil es la organización, para esto se define una serie de preguntas relacionadas con cada una de las épicas, como se verá a continuación.

Clima y entorno de trabajo

En esta épica se evalúan aspectos como:

- **Clima de trabajo:** evalúa el tipo de ambiente en el cual los equipos de trabajo desarrollan sus actividades cotidianas, pueden ser uno de cinco tipos:
 - **Combativo:** es un clima de trabajo caracterizado por la presencia de conflictos, la ausencia de confianza por parte de los líderes hacia sus colaboradores, la ausencia de comunicación, y la toma de decisiones por parte de los jefes de los equipos.
 - **Orientado a la cooperación:** es un clima laboral caracterizado por la cooperación entre los colaboradores de la organización, las relaciones entre jefes y subordinados se desarrolla a través de conductos regulares, por lo que la comunicación suele ser buena dentro de las áreas, pero no entre las mismas. Por parte de la dirección se tiene poco o nulo interés en las necesidades u opiniones de los colaboradores.
 - **Dirigido por resultados:**
 - **Amigable:** en este ambiente de trabajo existe confianza entre los líderes y sus colaboradores, aunque las decisiones son tomadas por los líderes, tienen en cuenta la opinión y comentarios de los colaboradores, el ambiente es dinámico y proactivo donde la comunicación y la confianza fluye entre los equipos.
 - **Abierto y creativo:** este clima de trabajo se caracteriza por la existencia de relaciones de confianza entre los líderes y sus colaboradores, las opiniones de todos los colaboradores son tenidas en cuenta para la toma de decisiones, de hecho, es posible que las decisiones sean tomadas en conjunto. La comunicación es efectiva y se percibe el compromiso y motivación de los colaboradores, es un lugar feliz para trabajar.

Este elemento evalúa también la existencia de un mecanismo que permita identificar el clima laboral entre los equipos de trabajo.

- **Visión de la organización:** busca indagar sobre el conocimiento y apropiación que tienen los miembros del equipo sobre la visión de la organización y qué tan involucrados se sienten en el proceso de alcanzar dicha visión.
- **La comunicación:** este elemento evalúa como se comunican los equipos de trabajo, indagando por los canales a través de los cuales se da la comunicación, por ejemplo, si solo se hace por medio de canales tradicionales como las llamadas o el correo electrónico, si se utilizan herramientas colaborativas o se aplica el principio de agilidad que hace referencia a que la mejor forma de comunicación es hacerlo cara a cara.
- **Condiciones ambientales:** indaga acerca de las condiciones físicas del ambiente en el que los equipos ejecutan sus actividades cotidianas, para ello evalúa no solo que existan condiciones favorables para la mayoría o todos los equipos de trabajo, sino también la disposición de la organización por mejorarlas y la cultura en los colaboradores de reportar las insuficiencias que evidencien en estas condiciones.
- **Rotación del personal:** la medición de la rotación del personal es una forma de conocer que tan bueno es el ambiente laboral, pues en un lugar de trabajo donde los colaboradores se sienten motivados y a gusto con la labor que realizan, la rotación es mínima, casi nula, por el contrario en ambientes laborales conflictivos y problemáticos, la rotación del personal es alta.
- **Autoridad y toma de decisiones:** el tipo de liderazgo presente en la organización influye en el nivel de agilidad de la misma, por lo que identificar cómo se toman las decisiones es fundamental para comprender qué tan flexible es el entorno de trabajo. En este elemento la pregunta está enfocada al nivel de consulta que realizan los encargados de la toma de decisiones a los miembros de su equipo antes de decidir.

Automatización y procesos

En el capítulo anterior se mencionó que la adopción de las prácticas de Scrum es un elemento dentro de la época de automatización y procesos, sin embargo, la medición del nivel de adopción de las prácticas propuestas por Scrum en el modelo de madurez se hace aparte, dada la complejidad e importancia que tienen al momento de definir el nivel de madurez con el que una organización está "haciendo agilidad".

Haciendo esta aclaración dentro de esta época se evalúan los siguientes elementos:

- **Procesos:** este aspecto evalúa la existencia de procesos, procedimientos y en general reglas de operación que le permitan a los colaboradores realizar sus actividades bajo instrucciones claras, adicionalmente se evalúa qué tal flexibles son los procedimientos.
- **Estructura de la toma de decisiones:** además de contar con procesos definidos se indaga sobre la manera en la que se toman decisiones, es decir si existe o no un procedimiento que proporcione claridad sobre los responsables de cada tipo de decisión.

- **Automatización de procesos:** evalúa la capacidad que tienen los equipos de trabajo de identificar necesidades de automatización y la gestión que realiza la organización para satisfacer dichas necesidades.

Motivación y desarrollo del equipo de trabajo

Dentro de esta épica del Backlog se evalúan elementos como lo son:

- **Mecanismos para medir la motivación:** es importante que dentro de la organización exista un mecanismo para conocer el nivel de motivación de los equipos de trabajo, por lo que este elemento busca indagar sobre la forma en la que los equipos manifiestan qué tan motivados están o los mecanismos que les permite a los líderes conocer el nivel de motivación de su equipo.
- **Evolución de los equipos de trabajo:** una organización para ser ágil necesita promover la evolución de sus equipos de trabajo, por lo que este elemento evalúa el nivel de acompañamiento y preocupación que tiene la organización en generar espacios de formación e interacción para propiciar la evolución de cada miembro del equipo de trabajo.
- **Capacitación del personal:** identificar y gestionar las necesidades de capacitación es una característica de las organizaciones ágiles, por lo que ese elemento indaga sobre la forma en la que la organización atiende las necesidades de capacitación de los equipos de trabajo.
- **Manejo de conflictos:** este elemento evalúa la forma en la que se resuelven los conflictos dentro de la organización, si se realiza de manera proactiva, identificando aquellas situaciones que podrían convertirse en un conflicto y solucionandolas entre todos los involucrados de manera anticipada o si por el contrario un conflicto es abordado solo hasta que genera un incidente o problema.
- **Manejo de roles:** evalúa la forma en la cual la organización tiene definidos los roles dentro de su estructura, si existe una jerarquía marcada o si por el contrario se conforma de roles flexibles.
- **Flujos de información:** indaga sobre la forma en la cual se realiza el intercambio de información, si se utilizan medios convencionales como el correo electrónico o las llamadas, si se utilizan plataformas, reuniones o si se dispone de la tecnología suficiente para acceder a la información en tiempo real.

Relación con el cliente y las demás partes interesadas

Esta épica del Backlog evalúa cómo es la comunicación con las partes interesadas, para lo cual se consideran dos elementos:

- **Comunicación con las partes interesadas:** este elemento busca identificar el canal a través del cual el equipo se comunica con los clientes o las partes interesadas, al igual que la comunicación entre los miembros del equipo, lo recomendable desde los principios del manifiesto ágil es que sea cara a cara, adicionalmente se puede apoyar en una herramienta colaborativa.
- **Involucramiento con el cliente y las demás partes interesadas:** trata de identificar la frecuencia con la cual el equipo de trabajo se comunica con los clientes o las partes interesadas, es decir si se hace únicamente al inicio y finalización del proyecto, con una frecuencia definida, por ejemplo semanal o mensual o durante cada iteración.

Mediciones

La medición de esta épica busca conocer la gestión que se realiza la organización sobre sus indicadores, para ello contempla tres elementos:

- **Métricas relacionadas con los equipos de trabajo:** indaga sobre la existencia y gestión de indicadores que permitan conocer aspectos clave sobre el desempeño del equipo de trabajo, contempla aspectos como la existencia de fichas de indicadores y el nivel de implementación de las mismas.
- **Métricas relacionadas con el proyecto:** la diferencia con el ítem anterior está en que los indicadores por los que se indaga están relacionados con la ejecución del proyecto.
- **Frecuencia de medición:** busca establecer la frecuencia con la que se realizan las mediciones dentro de la organización, esto para determinar si los períodos entre mediciones son muy cortos, muy largos, no existen o son adecuados.
- **Fuentes de información:** este elemento busca indentificar si en la organización existe facilidad en el acceso a los datos que permiten el cálculo de las métricas.

Planeación

En esta épica del Backlog, el modelo de madurez busca evaluar cómo se realiza la planeación del proyecto y la estimación de los requerimientos, para lo cual se contemplan los siguientes elementos:

- **Planeación del proyecto:** evalúa la manera en la cual se planifican las actividades necesarias para la ejecución del proyecto, esto contempla situaciones como la ausencia de planificación, una única planeación general durante todo el proyecto, la planificación a medida que se avanza en el proyecto o una combinación de las últimas dos.

- **Estimación de los requerimientos:** evalúa la existencia de un mecanismo para la estimación de los requerimientos y si en este proceso se hace o no participe al cliente. Adicional a esto, identifica el grado de conformidad que tienen los integrantes del equipo sobre el mecanismo utilizado para la estimación de requerimientos.
- **Histórico de las estimaciones:** indaga sobre la existencia de repositorios o herramientas que permitan almacenar los datos históricos de las estimaciones, de tal manera que sea posible utilizar esta información en futuros proyectos para estimar los requerimientos.
- **Reuniones del equipo:** este elemento busca identificar la efectividad de las reuniones dentro de la organización, su frecuencia, relevancia y en general el valor que aporta tanto al equipo como a la organización.

Excelencia técnica

Este componente del backlog se enfoca en conocer el nivel de experticia técnica de los equipos y el manejo de los requisitos de calidad del producto, los elementos que lo componen son:

- **Conformación de los equipos de trabajo:** busca identificar la composición de los equipos de trabajo en cuanto a la relación de personal experto técnico, novato e intermedio.
- **Diseño del producto:** este elemento está enfocado en conocer el manejo que le da el equipo al diseño de producto, es decir si se utilizan maquetas o mockups y en caso de que así sea cuáles son las partes interesadas responsables de su ejecución.
- **Calidad del producto:** busca identificar los responsables y el mecanismo a través del cual se realizan las pruebas de calidad del producto.
- **Entendimiento de los requerimientos:** es necesario que todo el equipo comprenda los requerimientos del cliente, razón por la cual este elemento evalúa el mecanismo utilizado por el equipo para garantizar que los requisitos son claramente entendidos por todos.

Revision #13

Created 19 January 2021 18:57:08 by CertMind

Updated 18 February 2021 20:01:50 by CertMind