

2.3. Niveles de madurez

Los niveles de madurez presentan una escala a través de la cual se puede medir la capacidad que tiene la organización, en este caso, de adoptar la agilidad en su operación por un lado y por el otro de adoptar las prácticas de Scrum en su cotidianidad.

Conocer el nivel de madurez de una organización no debe ser visto únicamente como una forma de diagnóstico o de conocimiento del estado actual, sino un ejercicio que permita identificar las oportunidades de mejora y el camino para alcanzar el nivel de madurez deseado para la organización.

A continuación se presentan los niveles de madurez tanto para la adopción de la agilidad como de las prácticas de Scrum.

2.3.1. Niveles de madurez de la adopción de agilidad

En el numeral anterior se presentaron los elementos que el modelo de madurez evalúa en cuanto a las épicas del Backlog del proyecto de adopción de Scrum, según las características que la organización tenga de cada uno de los elementos, se puede clasificar en uno de estos cinco niveles, es importante resaltar que cada nivel de madurez agrupa todas las épicas del Backlog, por lo que presenta un panorama general de lo que sería, por ejemplo un nivel 1 para todas las épicas, de aquí la importancia que adicionalmente se observe el nivel obtenido para cada épica, pues se podrían dar situaciones donde por ejemplo, la relación con los clientes o partes interesadas es Nivel 4, pero las demás épicas son nivel 2, en este caso la organización a nivel general será ubicada en en Nivel 2, pero al momento de definir los planes de acción el esfuerzo por mejorar la relación con los clientes o partes interesadas será menor que el necesario para mejorar los demás componentes del Backlog.



Ilustración 22 - Niveles de madurez de agilidad.

Nivel 1: Organización pasiva

Este nivel se caracteriza por tener un clima laboral donde no existe la comunicación entre los miembros de los equipos, sus líderes y los clientes o partes interesadas. Por parte de la organización no existe preocupación por conocer y gestionar un buen ambiente laboral, las personas solo ejecutan tareas sin tener una visión clara de su trabajo a lo que sumado con condiciones ambientales deficientes, se traduce en colaboradores desmotivados que esperan una oportunidad para salir de la organización. Por la parte de los procesos, los colaboradores ejecutan las tareas que se les asigna sin instrucciones claras, muchas veces las tareas son repetitivas y de poco valor, además existe una alta confusión sobre la toma de decisiones. No se realizan mediciones, lo que dificulta promover las mejoras. No se realiza planeación, por lo general se improvisa sobre la marcha.

Nivel 2: Organización reactiva

En este nivel, la comunicación entre los miembros de un mismo equipo es buena, pero existen brechas de comunicación tanto con los líderes como con otros equipos, la comunicación con el cliente se da únicamente en caso de que presente algún problema o incidente. Si bien aún no se gestiona un buen ambiente laboral por parte de la organización, ya se contempla como una necesidad, por lo que se mide el desempeño de los colaboradores para conocer su nivel de motivación, la capacitación está en manos de los líderes de equipo. La visión es conocida por los líderes de equipo, pero no la transmiten a sus colaboradores, son encargados de dictaminar las ordenes que sus subalternos deben cumplir. En cuanto a los procesos, se tienen estructurados aquellos que son críticos. Los equipos evidencian necesidades de automatización, pero la organización no cuenta con los recursos necesarios para implementar este tipo de iniciativas. Existen indicadores, pero los mismos no se miden a menos que se solicite por un superior. Se realiza una única planeación al inicio de cada proyecto que por lo general se queda corta, durante la ejecución de los proyectos se hacen reuniones largas y frecuentes que no generan valor.

Nivel 3: Organización funcional

En este nivel la comunicación es más efectiva entre los equipos de trabajo y las partes interesadas pues se cuenta con una herramienta colaborativa. Los miembros más antiguos del equipo conocen la visión de la organización y en los equipos algunas veces se siguen órdenes y en otras ocasiones existe autonomía, sin embargo no hay claridad en qué casos aplica cada alternativa. Solo una parte de los equipos cuenta con condiciones físicas adecuadas en su lugar de trabajo. En cuanto a los procesos, los colaboradores ejecutan las actividades bajo procedimientos estandarizados que no son flexibles, se llevan a cabo procesos de automatización pero la solicitud de los mismos es demorada y con exceso de burocracia. En este punto los líderes de los equipos están más comprometidos con la motivación de su equipo y el logro de los objetivos. Existen métricas que son generadas manualmente con una frecuencia mensual. Se realiza la planeación del proyecto a partir del surgimiento de los requerimientos del cliente, las reuniones durante la ejecución del proyecto son poco frecuentes y concisas.

Nivel 4: Organización flexible

Las organizaciones pertenecientes a este nivel se caracterizan por tener un clima laboral amigable, la mayoría de los colaboradores conocen la visión de la organización, la comunicación se realiza cara a cara y la mayoría de los equipos cuentan con condiciones de trabajo adecuadas, existe un plan de capacitación y la resolución de conflictos se da de manera reactiva, la tasa de rotación de personal es baja pues la organización se considera un buen lugar para trabajar. Los equipos tienen autonomía sobre su trabajo aunque tienen un líder guía que les despeja dudas e inquietudes. En cuanto a los procesos, se ejecutan bajo estándares, pero los mismos pueden ser ajustados de acuerdo a las necesidades y el contexto de la organización, también se implementan procesos de automatización. Los líderes de equipo involucran a todos los colaboradores en la toma de decisiones. Se realiza la medición semanal del desempeño tanto del equipo como el avance del proyecto de manera automatizada a través de diferentes herramientas. La planeación se realiza de manera mensual y se manejan técnicas de estimación que no siempre resultan precisas. Las reuniones son más informales pero tienen a ser puntuales y enfocadas.

Nivel 5: Organización ágil

Las organizaciones clasificadas en este nivel se caracterizan por tener un clima laboral abierto y creativo en el que la comunicación es efectiva entre todos los miembros de la organización y las partes interesadas pues se da cara a cara y con ayuda de una herramienta colaborativa, lo que facilita la solución de conflictos de manera proactiva, la organización se preocupa por identificar y gestionar un buen ambiente laboral, la visión de la organización es compartida y adoptada por todos los colaboradores, quienes cuentan con condiciones ambientales adecuadas para la ejecución de sus actividades, existe autonomía en los equipos de trabajo para la definición de sus objetivos y su opinión es considerada por los líderes para la toma de decisiones y aceptación de requerimientos por parte del cliente. En cuanto a los procesos, se ejecutan bajo procedimientos flexibles, se identifican y gestionan de manera rápida y eficaz las necesidades de automatización. Los líderes son serviciales, su rol es de acompañamiento más no de mando y control. La organización cuenta con métricas para medir el desempeño de los equipos y el avance de los proyectos las cuales son generadas por una única herramienta de manera automatizada. Una planeación de alta visión es realizada al inicio de cada proyecto y una planeación detallada al inicio de cada iteración, las estimaciones se realizan entre todo el equipo y el cliente, lo que genera que sean precisas.

2.3.2. Niveles de madurez de la adopción de las prácticas de Scrum

Los niveles de madurez de la adopción de las prácticas de Scrum, presentan el grado en el que una organización ha adoptado las prácticas en sus actividades cotidianas, al igual que se mencionó en el numeral anterior si bien el nivel presenta el panorama general de una organización con todas sus prácticas en un mismo nivel, se puede dar el caso en el que una organización tiene cada una de las prácticas en un nivel de madurez particular, por lo que el análisis se debe hacer desde las dos perspectivas, una global y una en mayor detalle para cada una de las prácticas.

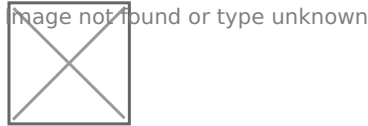


Ilustración 23 - Niveles de madurez de la adopción de las prácticas de Scrum.

Nivel 1: Inicial

Es el nivel más bajo y corresponde a aquellas organizaciones que han adoptado muy pocas prácticas de Scrum o están iniciando en el proceso de adopción de Scrum. Este nivel se caracteriza por carecer de un objetivo del producto, la comunicación entre las partes interesadas es baja, no se tiene bien estructurado el equipo Scrum, no se realiza la planificación ni la retrospectiva del sprint y no se realizan juiciosamente los sprints diarios. Por lo general se puede presentar un bajo nivel de satisfacción de las partes interesadas.

Nivel 2: Básico

En este nivel las prácticas cuentan con una mejor estructura que en el nivel 1, se cuenta con un objetivo de producto y se garantiza la disponibilidad de los recursos antes de iniciar el proyecto, los roles de Scrum están definidos así como las reglas de trabajo, se llevan a cabo las ceremonias aunque estas no necesariamente cumplan con lo recomendado por el marco en cuanto a duración y contenido, se cuenta con un Product Backlog cuya priorización es autorizada por el Product Owner y se utilizan algunos artefactos para el seguimiento de los proyectos como el Burndown.

Nivel 3: Definido

En este nivel se involucran más activamente las partes interesadas en el proyecto ya que se definen claramente las comunicaciones y se establecen los criterios de terminado. Durante la planeación se utilizan técnicas para el cálculo de aspectos financieros del proyecto, se establecen mecanismos para el control de cambios y la gestión del riesgo. El equipo Scrum cuenta con la autonomía para gestionar su trabajo y capacitarse en temáticas que le darán valor al equipo. El product backlog se encuentra disponible para todos los desarrolladores y su priorización se realiza con una técnica definida. Se utilizan historias de usuario que son creadas de manera efectiva, desglosadas en tareas y priorizadas según el valor que aportan al negocio. Las ceremonias son realizadas bajo la estructura propuesta por Scrum.

Nivel 4: Gestionado

En este nivel se cuenta con mecanismos definidos para el seguimiento del desempeño del proyecto, de hecho, se utilizan herramientas de software para la gestión del proyecto y el seguimiento y monitoreo de métricas, además se utilizan artefactos que son actualizados diariamente y que permiten hacer un mejor seguimiento al avance del proyecto. La relación con las partes interesadas es más estrecha pues se informa además de los avances y entregables de los Sprints aspectos como los riesgos. En cuanto al equipo Scrum se estructuran planes de capacitación y sus respectivos mecanismos de seguimiento. Se cuenta con metodologías para el diseño de producto/proyecto y las lecciones aprendidas son consolidadas en una base de conocimiento.

Nivel 5: Mejorado

Este nivel se enfoca en la mejora continua de los aspectos que afectan la ejecución del proyecto, por lo que se mide el rendimiento tanto de equipo Scrum como de la ejecución del proyecto lo cual permite definir iniciativas de mejora que son implementadas buscando aumentar el nivel de satisfacción de todas las partes interesadas y mejorar el rendimiento de proyectos futuros mediante la documentación de lecciones aprendidas. En este nivel las partes interesadas se encuentran altamente satisfechas y el equipo Scrum se caracteriza por tener un alto nivel de energía y de satisfacción.

Revision #15

Created 19 January 2021 19:08:08 by CertMind

Updated 18 February 2021 20:02:41 by CertMind