

Escalando agilidad con SAFe®

LA MAGIA DE LA
PREDICTIBILIDAD

ÁNGEL GALÁN CARRETERO

PREDICTIBILIDAD

Índice de contenidos

Agradecimientos	5
Sobre el autor	7
Prólogo. Dean Leffingwell	11
Prólogo. Michele Lanzinger	13
Cómo utilizar este libro	15
Capítulo 1. Qué necesitas conocer sobre el marco de trabajo	19
Agilidad empresarial.....	21
Las 7 competencias fundamentales	22
Los principios.....	24
Adoptar una perspectiva económica	25
Aplicar pensamiento sistémico	25
Asumir variabilidad; preservar opciones	25
Construir de forma incremental con ciclos de aprendizaje rápidos e integrados	26
Basar los hitos en la evaluación objetiva de sistemas que funcionan.....	26
Lograr que el valor fluya sin interrupciones	26
Aplicar cadencia, sincronizar con planificaciones transversales.....	27
Desbloquear la motivación intrínseca de los trabajadores del conocimiento	27
Descentralizar la toma de decisiones	28
Organizar en torno al valor.....	29
Predictibilidad.....	30
Capítulo 2. Configuraciones del marco de trabajo	33
Configuración esencial. Equipos y ART (equipos de equipos o trenes)	34
Roles	35
Eventos	41
Artefactos.....	44

Métricas.....	46
Consejos importantes	51
Configuración para grandes soluciones	57
Roles	58
Eventos	60
Artefactos.....	61
Métricas.....	61
Consejos importantes	62
Configuración de <i>Portfolio</i>	63
Roles	65
Eventos	67
Artefactos.....	68
Métricas.....	71
Consejos importantes	72
Otra manera de ver el marco	72
Qué necesitas conocer sobre las técnicas, prácticas y herramientas de SAFe más allá de la teoría	77

Capítulo 3. Las más conocidas 79

<i>PI Planning</i>	79
WSJF.....	89
Objetivos de la PI	91
Valor de negocio y valor actual.....	93
Evento de inspección y adaptación.....	95
<i>Solution Context</i> y <i>Solution Intent</i>	98
Calidad innegociable	100
<i>Design Thinking</i>	102
DevOps	104
Métricas y <i>assessments</i>	106
La paleta ampliada	108

Capítulo 4. Otras menos conocidas 111

<i>Workshop</i> de cadenas de valor e identificación de trenes	111
EHS y LBC	114
Guardarrailes	118

Capítulo 5. Las "casi" ocultas 125

Guía ampliada de SAFe	125
Contribuciones de la comunidad	132
SAFe más allá de tecnologías de la información.....	133
Glosario	139

Capítulo 6. Qué necesitas saber sobre las realidades	143
SAFe es un negocio.....	145
SAFe es un <i>waterfall</i> a lo bestia	147
Soy muy <i>hater</i> de SAFe	148
SAFe no es Agile.....	149
Hago SAFe porque me lo han dicho desde el <i>headquarter</i>	150
Pero, entonces, ¿me estás diciendo que tengo que cambiar la forma en la que hago mi trabajo?	152
Mentali... ¿qué?.....	153
Motivos por los que implementar SAFe.....	155
Implementaciones dependiendo del tamaño de la compañía.....	156
Capítulo 7. Realidades en los equipos	161
Empezar SAFe sin tener cierta madurez de agilidad en los equipos.....	161
Profesionales no al 100 % en el equipo. Es posible, pero... ..	162
No nos hacen falta <i>Scrum Masters</i>	164
El <i>Product Owner</i> es un jefe de proyecto	165
El <i>Scrum Master</i> es el <i>controller</i> del equipo	165
Hemos dejado de hacer las reuniones diarias	167
Capítulo 8. Realidades en los trenes	169
Se acaba el producto y desmonto el tren.....	169
No hacemos el <i>end-to-end</i> de un producto o solución.....	171
Nos faltan partes importantes en el tren o algún equipo no quiere participar	171
Equipos externos completos	174
El RTE no ejerce como tal o no tiene autoridad	175
<i>Product Management</i> no tiene la decisión final sobre el producto	177
Tenemos 2 o 3 <i>Product Managers</i> en el mismo tren.....	178
Los <i>Business Owners</i> no quieren involucrarse	179
Capítulo 9. Realidades en el Portfolio	181
Nadie lidera las épicas	181
Un par de personas son las que deciden y "parten el bacalao" de lo que se hace y lo que no	183
Cambio de objetivos cada mes.....	185
¡¡Viva el producto MÁXIMO viable!!	187
Conclusiones	189
Qué nos podemos llevar de todo esto.....	189

1. Qué necesitas conocer sobre el marco de trabajo

¡Que no, que SAFe® no es una metodología!! Sí, sí, sé que es una forma de hablar, pero algo que necesitamos hacer poco a poco cuando implementamos algo nuevo, lo que sea, es ir adaptando el lenguaje a este "algo nuevo" (al igual que cuando tenemos niños, dejamos de hablar en años y empezamos a hablar en semanas, 😊). Iremos viendo en este libro qué otros términos necesitamos ir adaptando poco a poco.

Lo primero que necesitamos aclarar es el significado de marco de trabajo y, para ello, la definición que nos ofrece Wikipedia sobre *framework* es más que válida.

Marco de trabajo es un "conjunto de conceptos, prácticas y criterios para enfocar un tipo de problemática particular que sirve como referencia, para enfrentar y resolver nuevos y constantes problemas de índole similar". (Fuente: Wikipedia).

Y, cuando hablamos de índole similar, no es que sean los mismos problemas, ni mucho menos, aunque probablemente la causa raíz de estos problemas sí que lo sea.

SAFe no es una metodología, no es una ciencia de ningún método ni una serie de pasos que hay que seguir sí o sí ni nada estricto, cerrado, acotado y controlado. Para eso están los robots que podemos programar y eso, queridos lectores, lo repetiré "unos cuantos millones de veces" en este libro. Este marco de trabajo va de **personas**, de **sus interacciones**, de **sus comunicaciones**, de **sus emociones**, de **sus sentimientos**, de **su valor**..., vamos, de **PERSONAS**.

Me gustaría recalcar un concepto que, aunque parece que SAFe lo ha eliminado en la última versión del *framework*, la 6.0, creo que es más que interesante: este marco de trabajo no deja de ser una "base de conocimiento" que evoluciona constantemente.

Y no evoluciona porque el señor Leffingwell, Andrew Sales o el resto del equipo de metodólogos se junten de vez en cuando y digan: "Venga, vamos a ver qué añadimos ahora", sino que está basado en aprendizajes, necesidades y nuevas técnicas que se han puesto en práctica y se ha visto que son necesarias en las compañías y han resultado de utilidad en las mismas.

Lo mejor de todo, está abierta a todo el mundo y es pública desde <https://scaledagileframework.com/>.

Veamos tres conceptos clave que necesitamos conocer sobre SAFe, que se resumen en la figura 1.1.

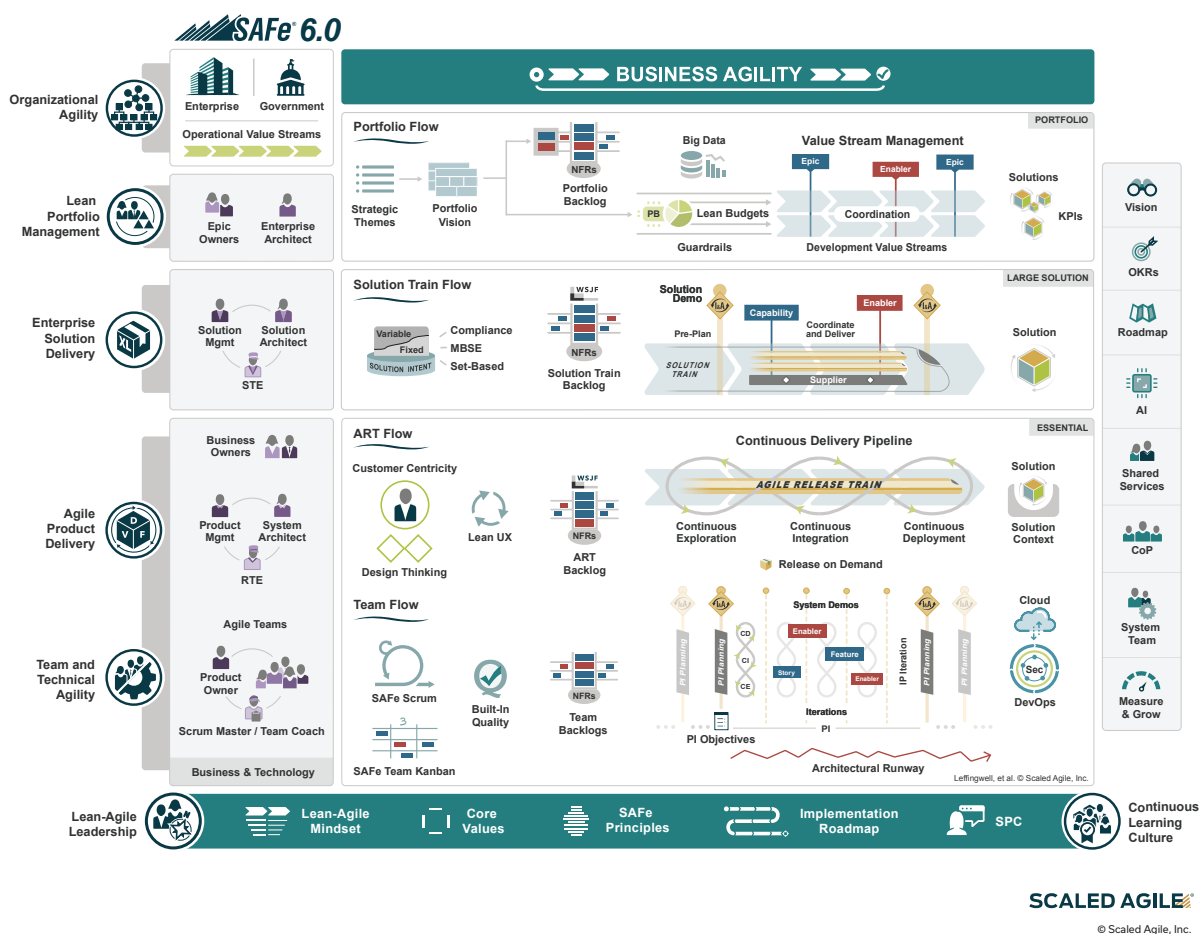


Figura 1.1. Scaled Agile Framework® 6.0. © Scaled Agile, Inc.

Agilidad empresarial

Esta "palabra mágica", que parece que todas las empresas necesitan tener ahora y que conocemos como *Business Agility* o agilidad empresarial, me gusta definirla como "la capacidad de adaptarse evolutiva y sistemáticamente a los cambios del mercado, aprovechando las oportunidades emergentes para ofrecer soluciones comerciales innovadoras y rentables".

Suena muy guay, ¿no? Pero ¿qué es lo que está pasando para que tengamos esta necesidad?:

- No os voy a soltar la chapa del siglo para contaros esto, simplemente os voy a lanzar algunas preguntas que suelo utilizar en mis cursos para este contexto y con las que espero os ayuden a llegar por vosotros mismos a esta necesidad.
- Cuando vais a realizar la compra de algún producto, bien de alimentación, tecnológico, ropa o cualquier otro, ¿lo hacéis ahora igual que lo hacíais hace 20 o 25 años?
- Las compañías que venden estos productos ¿los producen igual ahora que hace 20 años?
- ¿Los venden igual? ¿Utilizan los mismos canales de venta?
- Y permitidme una última pregunta: alguno firmaríais con sangre, hoy en día, que lo que ahora compramos, vendemos, consumimos, etc., ¿lo vamos a realizar igual dentro de 5 años?

Está claro que en esta última revolución industrial (que quizás cuando estés leyendo este libro ya no sea la última) en la que nos encontramos están pasando muchas cosas, como en todas las revoluciones industriales, pero en este caso están pasando muy rápido.

Os cuento una anécdota. El marco de SAFe se apoya en el libro de Carlota Pérez *Revoluciones tecnológicas y capital financiero* del año 2002, en la figura 1.2, para exponer cómo han ido evolucionando las diferentes revoluciones industriales en los últimos siglos. Yo esto se lo cuento a los alumnos, pero desde hace un par de años ya escucho que estamos en otra revolución industrial, la del dato. Y, en los últimos meses, ya opinan que estamos en otra revolución, la de la inteligencia artificial. ¿Cuánto queda para la próxima?

PARTE II

Técnicas, prácticas y herramientas

Qué necesitas conocer sobre las técnicas, prácticas y herramientas de SAFe más allá de la teoría

Aunque con algunos matices experienciales, lo que llevamos hasta ahora de este libro ha tenido gran parte de contenido teórico, resumiendo aquellos roles, eventos, artefactos y métricas que podemos encontrar en las diferentes configuraciones del marco de trabajo.

El foco en esta segunda parte lo vamos a centrar en muchas de aquellas técnicas, prácticas, herramientas o dinámicas que el marco nos proporciona. No todas son "propias" de SAFe, ya que, como sabéis, el marco integra tecnologías o herramientas del mercado que, siendo honestos, lo hace bastante bien.

Hablaremos de las más conocidas y que más utilizamos, existiendo otras muchas más que, bien por muy conocidas o por poco utilizadas, no entraremos en ellas. Eso sí, en esta segunda parte sí que entraremos a contar "otra forma" diferente de poder utilizarlas. La teoría es magnífica, pero ya hemos visto que, en muchas organizaciones, no todo vale conforme está y tenemos que adaptarlo a cada contexto o situación. Lo importante en este caso es adaptar o modificar, pero sin desvirtuar los principios; de hecho, si podemos aprovechar para reforzarlos, sería lo ideal. Como ya hicimos en el apartado anterior, lo llamaremos "Realidades".

3. Las más conocidas

Dentro del marco de trabajo, tenemos multitud de técnicas que nos pueden ayudar, algunas se ven muy claras en el marco mientras que otras parecen estar ciertamente escondidas. Iremos viendo en este apartado las que son más conocidas y las que podemos encontrar casi de un vistazo.

PI Planning

SAFe dice sabiamente que "si no haces *PI Planning*, no estás haciendo SAFe" y efectivamente, no puedo estar más de acuerdo. La *PI Planning* es el evento principal de SAFe. Es donde en cierta medida también hay algo de magia. Magia en cuanto al nivel de comunicación, magia por el nivel de alineamiento entre los equipos, magia en la energía por ayudar a los demás, magia para sacar adelante una planificación conjuntamente y magia de trabajo conjunto entre partes de la compañía que en muchos casos están muy separadas.

Importante: ¿*PI Planning* presencial u *online*? No hay color. Me explico. Depende de las circunstancias de la compañía, equipos, localizaciones, etc., pero, en la medida de lo posible, debemos realizarlas siempre presenciales. Sí, son más costosas, pero los beneficios que se obtienen son inmensamente mayores en cuanto las relaciones entre personas, comunicación, entendimiento mucho más real y rapidez de los problemas a solucionar o poder realizar actividades conjuntas después de la PIP.

Esto no quiere decir que no funcionen las PIP *online*. Funcionan, funcionan bien y obtenemos normalmente lo que queremos. De hecho, existen herramientas de sobra para apoyarnos a la hora de realizar PIP *online*. Eso sí, perdemos un factor clave, las relaciones personales.

Cuando tengo que "pelear" entre presencial u *online*, lo que propongo es realizar la primera en presencial y luego la segunda *online* (por este orden) y, una vez experimentado, veremos claramente los beneficios. A menos que tengamos restricciones económicas o equipos muy deslocalizados, se suelen mantener presencialmente.

SAFe propone la realización de la *PI Planning* en una sesión de dos días, normalmente de 9:00 a 18:00. Así es como normalmente se realiza, aunque luego veremos que hay otras opciones que, además, nos pueden aportar un buen beneficio. Ciertamente es que son dos días muuuy intensos, pero también muy satisfactorios y donde podemos observar cómo los equipos y las personas trabajan, se ayudan, se alinean y resuelven problemas. Es una pasada de ver y disfrutar. Y sí, son intensas, algunas hasta duras y complicadas, pero, por lo general, yo al menos las disfruto un montón.

Realidades: Si no tenemos que llamarlo *PI Planning* y tenemos que llamarlo de otra manera, no pasa nada, lo importante es el contenido. Podemos utilizar *BigRoom Planning*, *Quarterly Planning*, *Townhall* o incluso como conocemos de algún cliente, "La boda", por el volumen de gente.

Por otro lado, respecto a la agenda, ¿se puede modificar? Claro, pero, OJO, no vayamos a "fumarnos" eventos porque sí. Las 2-3 primeras PIP las realizaría como indica SAFe: una vez obtenido aprendizaje de lo que nos viene bien, nos gusta, etc., podremos adaptarla ya basados en aprendizaje.

Respecto al horario, también podemos modificarlo, pero manteniendo el volumen de tiempo global, independientemente que asignemos más tiempo a unos eventos u otros.

¿Y qué podemos hacer si tenemos equipos en dos husos horarios realizando la PIP *online*? Cuando hemos tenido, por ejemplo, equipos en España/Europa y equipos en Latam, lo que hacemos son, por lo general, *PI Planning* de 3 días y, dependiendo del cambio horario del momento, entre las 12:00 y las 18:00.

Este modelo nos da algunas ventajas, y es que en España/Europa, desde las 9:00 podemos avanzar/ajustar cosas de la PIP, mientras que en Latam pueden hacer lo mismo cuando finaliza la PIP en Europa porque todavía les queda la tarde. En un modelo de 4 días en vez de 3, también funciona bien.

Podemos tener una situación un poco más compleja, teniendo equipos en 3 husos horarios (América, Europa y Asia). En ese caso, necesitaríamos realizar la PIP durante 5 días en sesiones de 3 horas, donde podamos estar todos, pudiendo ser el horario entre las 13:00 y las 16:00 aproximadamente.

Debemos indicar que, dentro de los roles que hemos visto de SAFe, es el RTE (*Release Train Engineer*) quien trabaja para intentar llegar de la mejor manera y más preparada a esta *PI Planning*, además de presentar, facilitar e ir solventando con el resto de roles y participantes, todas aquellas circunstancias que puedan ir surgiendo durante la *PI Planning*.

Hay una frase que SAFe utiliza para las primeras PIP: "Espera que la primera PIP sea caótica". Quizás la palabra "caótica" sea un poco tremendista, pero cierto es que la primera *PI Planning* siempre debe ser un aprendizaje y no debemos ir pensando que todo va a salir bien, ordenado y con todo hecho, planificado y objetivos claro. Esto sería un error. Ahora bien, sí que tenemos que trabajar en que las *PI Planning* vayan mejorando según la cadencia que hayamos decidido. Por lo general, la segunda sale mejor que la primera y la tercera mejor que la segunda, y así sucesivamente. Pensad que, en muchos casos, la primera *PI Planning* es el primer evento de este tipo para mucha gente y que, aunque tratamos de formar a todo el mundo previamente para que todos sepan lo que tienen que hacer, no deja ser algo nuevo para mucha gente, lo que genera incertidumbre.

Como podemos observar en la figura 3.1, son varios los eventos en los que se divide la *PI Planning*. Los más importantes a reseñar son:

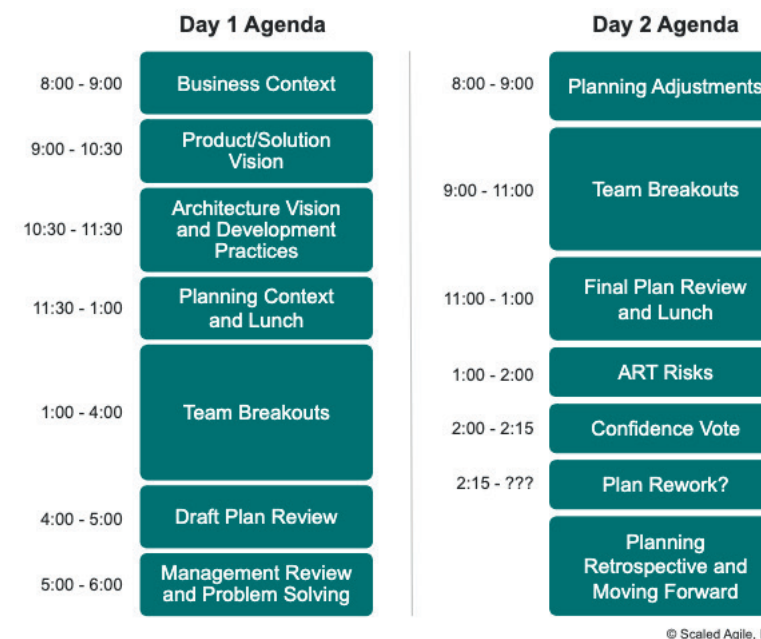


Figura 3.1. Propuesta de agenda para *PI Planning*. © Scaled Agile, Inc.

4. Otras menos conocidas

Una vez revisadas las técnicas, prácticas o herramientas que son más conocidas dentro del marco de trabajo o que incluso se pueden ver a primera vista, vamos a analizar algunas que, o bien están en el marco pero no se distinguen claramente, o bien están algo escondidas pero son igual de importantes.

Workshop de cadenas de valor e identificación de trenes

Este *workshop* es bastante conocido entre los que estamos certificados como SPC, no solo porque lo hayamos utilizado muchas veces, sino porque es una de las piezas fundamentales en SAFe a la hora de definir y tomar la decisión de cómo van a ser nuestros trenes o equipo.

Por lo tanto, es normal que sea menos conocido entre los no SPC y además no se encuentra directamente en el marco, sino que tenemos que "escarbar" un poquito.

El *workshop* es una de las primeras acciones que se realizan, después de formaciones iniciales y creación de LACE. El gran objetivo de este trabajo es conocer y entender cuáles son nuestros flujos de valor y cuáles deberían ser los equipos y trenes que necesitamos crear y deben trabajar juntos, siempre con vistas a la entrega de un producto o una solución.

Probablemente es una de las dinámicas más potentes de las que nos provee SAFe, aunque también quizás debemos decir que es compleja. Es el típico *workshop* que sabes cómo empezar, pero no sabes cómo vas a terminar, y tienes que estar muy pendiente en la facilitación para que no se te "vaya" en un abrir y cerrar de ojos.

Hay dos conceptos que son claves para entender y trabajar este *workshop*:

- **Cadena de valor operacional:** Contiene los pasos, las personas y los sistemas o soluciones que ofrecen valor al usuario consumidor de nuestro producto o servicio.
- **Cadena de valor de desarrollo:** Contiene los pasos, las personas y las herramientas que necesitamos para construir, mantener y gestionar los sistemas o soluciones.

Si os fijáis, el nexo común son los sistemas o soluciones donde la cadena de valor de desarrollo construye para que la cadena de valor operacional los consuma. Y tengo una pregunta: entonces SAFe ¿qué trabaja: el valor operacional o el de desarrollo?

Un ejemplo para ayudar a entenderlo. Imagina un sistema CRM que pueda tener cualquier compañía para gestionar sus clientes y proveedores. Este sistema o solución (CRM) sería el punto de unión.

La empresa que consume o utiliza el CRM estaría en la cadena de valor operacional, ya que lo consume para ofrecer valor a sus clientes finales o a sí mismo, controlando el ciclo de venta, oportunidades, licencias, altas/bajas o renovaciones, para lo cual tiene un equipo de personas que gestiona este CRM en la compañía.

Mientras, la empresa propietaria del CRM y que lo desarrolla, mantiene y actualiza estaría en la cadena de valor de desarrollo, necesitando un grupo de personas que realicen este trabajo, siguiendo unos pasos y unas herramientas determinadas.

¿Te ayuda esta explicación para conocer la respuesta a la pregunta anterior? Efectivamente, lo que trabaja y se centra el marco de trabajo de SAFe es la cadena de valor de desarrollo, que es la que crea, construye y mantiene los productos, servicios o soluciones. Ahora bien, no podremos saber con certeza lo que queremos hacer ni qué personas tienen que intervenir si no conocemos previamente cuál es la cadena de valor operacional y quién nos va a consumir.

¿Y por qué estoy soltando esta "chapa"? Es justo para poder explicar los pasos que seguimos dentro de este *workshop*. Estos son:

1. **Identificar los pasos** que seguimos en nuestra organización, desde que recibimos una petición o un pedido, hasta que lo ponemos en manos del cliente y recibimos una compensación económica o de valor por ella.
2. **Identificar las personas** que trabajan en cada uno de estos pasos.
3. **Añadir los sistemas y soluciones** que utilizan estas personas en cada uno de los pasos descritos en el punto 1.

(Un inciso: estos tres puntos que llevamos hasta ahora son los que delimitarían la cadena de valor operacional).

4. **Identificar todas las personas o equipos que desarrollan** y dan soporte a estos sistemas o soluciones.
5. **Identificar los pasos que siguen todas estas personas para desarrollar** estos sistemas o soluciones, así como las herramientas que necesitan.
6. **Con toda la información anterior, modelar** cómo deberían ser las cadenas de valor de desarrollo, que nos ayudarán a entender cuántos trenes necesitamos y cómo debería ser la configuración de estos, optimizados con las personas y equipos necesarios que tienen que trabajar conjuntamente y alienados para la construcción de un producto o solución.

(Otro inciso: estos tres puntos finales son los que delimitarían la cadena de valor de desarrollo).

Permitidme recordar de nuevo, ya una vez explicado, que el nexo son los sistemas o soluciones donde la cadena de valor operacional consume lo que la cadena de valor de desarrollo ha creado, como se ve en la figura 4.1.

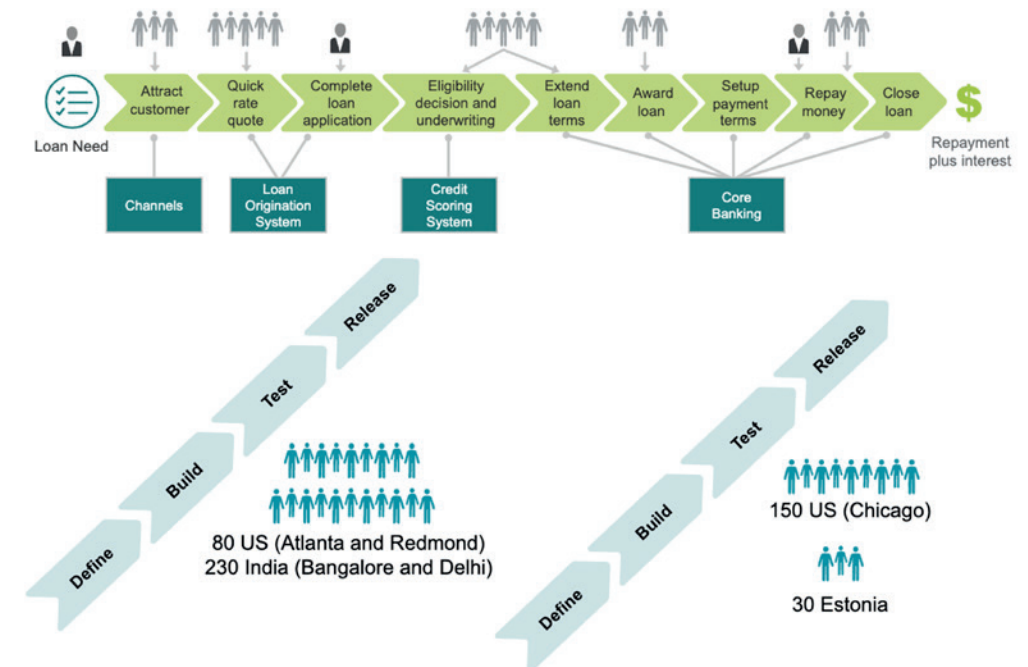


Figura 4.1. Flujo de valor operacional y de desarrollo. © Scaled Agile, Inc.

Guía esencial para navegar por el complejo pero poderoso mundo del marco de trabajo ágil de Scaled Agile. Este libro no solo desglosa la teoría detrás de SAFe, sino que va más allá al proporcionar una visión práctica, rica en experiencias reales, técnicas y soluciones a los desafíos en las diferentes implementaciones que nos podemos encontrar.

Comenzando con una sólida base teórica del marco, el autor desglosa las diferentes partes de este, proporcionando una comprensión profunda de los roles clave, eventos, artefactos, métricas y consejos en las diferentes configuraciones. A medida que avanzamos, el enfoque se desplaza hacia las técnicas y prácticas que han demostrado ser efectivas en la implementación de SAFe en entornos reales, pero no solo desde el punto de vista teórico, sino también adaptaciones dependiendo del contexto o escenarios de las compañías.

Este libro no solo celebra los éxitos de llegar a ser predecibles, sino que también aborda las dificultades y dilemas comunes a los que se enfrenta la compañía en los diferentes niveles, desde la resistencia cultural hasta la gestión del cambio o del propio liderazgo.

Ya seas un principiante curioso, un profesional experimentado que busca perfeccionar sus habilidades o un líder empresarial ansioso por mejorar la eficiencia, este libro te equipará con conocimientos prácticos, herramientas valiosas y la inspiración necesaria para triunfar con SAFe en el mundo real.

Prologado por **Dean Leffingwell**, creador del marco de trabajo de SAFe®,
y **Michele Lanzinger**, asesor estratégico de SAFe®.