

MANUAL APLICATIVO

SAFE

ÍNDICE

SAFE

Vista general SAFE 2

INTRODUCCIÓN 3

DESCRIPCIÓN GENERAL 5

LIDERAZGO LEAN-AGILE

Liderar con el ejemplo 8

Mentalidad y Principios 9

Liderar el cambio 11

EQUIPO Y AGILIDAD TÉCNICA

Equipos ágiles 15

Equipos de equipos ágiles 15

Calidad incorporada 15

ENTREGA ÁGIL DE PRODUCTOS

Centrado en el cliente y pensamiento de diseño 16

Desarrollo en cadencia, lanzamiento en demanda 17

DevOps y el canal de entrega continua 17

ENTREGA DE SOLUCIONES EMPRESARIALES

Ingeniería de soluciones y sistemas ajustados 19

Coordinación de trenes y proveedores 19

Evolución continua de los sistemas en vivo 19

ÍNDICE

GESTIÓN DE PORTAFOLIOS LEAN

Financiamiento estratégico y de inversión	21
Operaciones ágiles de portafolio	21
Gobernanza Lean	21

AGILIDAD ORGANIZACIONAL

Personas con pensamiento Lean y equipos ágiles	23
Operaciones comerciales Lean	23
Agilidad de estrategia	24

CULTURA DE APRENDIZAJE CONTINUO

Organización de aprendizaje	26
Cultura de innovación	26
Mejora implacable	27

MEDIR Y CRECER

28

CONFIGURAR SAFE

29

RESUMEN

30

SIGUIENTES PASOS

31

ASSESSMENT SAFE

32

REFERENCIA

43

SAFE

A continuación, el siguiente contenido, fue creado por Scaled Agile, se incluye en este manual con fines meramente didácticos.

Si deseas consultar la fuente original visita:

scaledagileframework.com

SAFE

¿QUÉ ES?

Scaled Agile Framework (SAFe®) se centra en proporcionar una base de conocimiento de patrones para escalar el trabajo de desarrollo a través de todos los niveles de la empresa.

SAFe® se centra en los siguientes principios:

- Tener una visión económica. -Aplicar el pensamiento sistémico. -Asumir la variabilidad; conservar opciones.
- Construir incrementalmente con ciclos de aprendizaje rápidos e integrados. -Basar los hitos en la evaluación objetiva de los sistemas funcionales. -Visualizar y limitar el trabajo en progreso, reducir el tamaño de los lotes y administrar las longitudes de cola. -Aplicar la cadencia; sincronizar con la planificación entre dominios.
- Liberar la motivación intrínseca de los trabajadores del conocimiento. -Descentralizar la toma de decisiones.

SAFe® se enfoca en detallar las prácticas, roles y actividades a nivel de portafolio, programa y equipo, haciendo énfasis en la organización de la empresa alrededor de flujos de valores que se enfocan en proporcionar valor continuo al cliente.

¿DÓNDE APLICA?

Coordinación de múltiples equipos, proyectos grandes, portafolio y gestión de organizaciones ágiles privadas y gubernamentales.

BENEFICIOS

- Incremento de productividad 20-50%
- Lanzamiento de productos y servicios 30-75%
- Reducción de defectos 25-75%
- Mejorar la motivación de los equipos 10-50%

RETOS

- Desconocimiento del Marco .
- Mayor enfoque a áreas de desarrollo.
- Aplicación y adecuación correcta .
- Cambio cultural en las organizaciones.

PASOS PARA APLICARLO

Camino de implementación de SAFE y aceleración del negocio:

- 1) Alcanzando el punto de inflexión
- 2) Capacite a los agentes de cambio Lean-Agile
- 3) Capacitar ejecutivos, gerentes y líderes
- 4) Crear un centro de excelencia Lean-Agile
- 5) Identificar flujos de valor y ART
- 6) Crear el plan de implementación
- 7) Prepárese para ART Lanzar equipos de entrenamiento y lanzar ART
- 8) Coach ART Execution Lanza más ART y flujos de valor
- 9) Extender a la cartera
- 10) Acelerar

Mayor detalle en:

<https://www.scaledagileframework.com/implementation-roadmap/>

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Técnicas y herramientas para medición y crecimiento:

<https://www.scaledagileframework.com/measure-and-grow/>

Valores de SAFE:

<https://www.scaledagileframework.com/measure-and-grow/>

Por destacar:

- Kanban.
- Lean UX.
- Community of practitioners.
- Roadmaps
- Portfolio Canvas
- KPI's
- RTE
- Lean Budget

Bienvenido a la era del software, un mundo interconectado en tiempo real en el que cada industria depende de la tecnología y cada organización (al menos en parte) es una empresa de software. Para seguir siendo competitivas, las empresas deberán transformar digitalmente sus operaciones, soluciones comerciales y la experiencia del cliente. El mayor desafío en muchas empresas es que sus modelos comerciales actuales, la jerarquía organizativa y la infraestructura tecnológica no pueden seguir el ritmo del rápido cambio requerido.

El desarrollo ágil ha proporcionado mejoras significativas a muchas organizaciones. Sin embargo, por sí solo, incluso el desarrollo ágil no es suficiente. Lo que comenzó en el desarrollo de software ahora debe expandirse para abarcar a toda la empresa, cambiando cómo trabaja la gente y cómo opera cada aspecto del negocio. En pocas palabras, las empresas necesitan agilidad empresarial, el factor determinante que decidirá los ganadores y los perdedores de la economía digital.

Al capacitar a las personas para que tomen decisiones rápidas, incluida la asignación de recursos y la alineación de las personas adecuadas en el trabajo adecuado, la agilidad empresarial permite a las empresas capitalizar las oportunidades emergentes. Sin embargo, lograr este nivel de agilidad requiere dominar no uno, sino dos sistemas operativos comerciales (Figura 1).

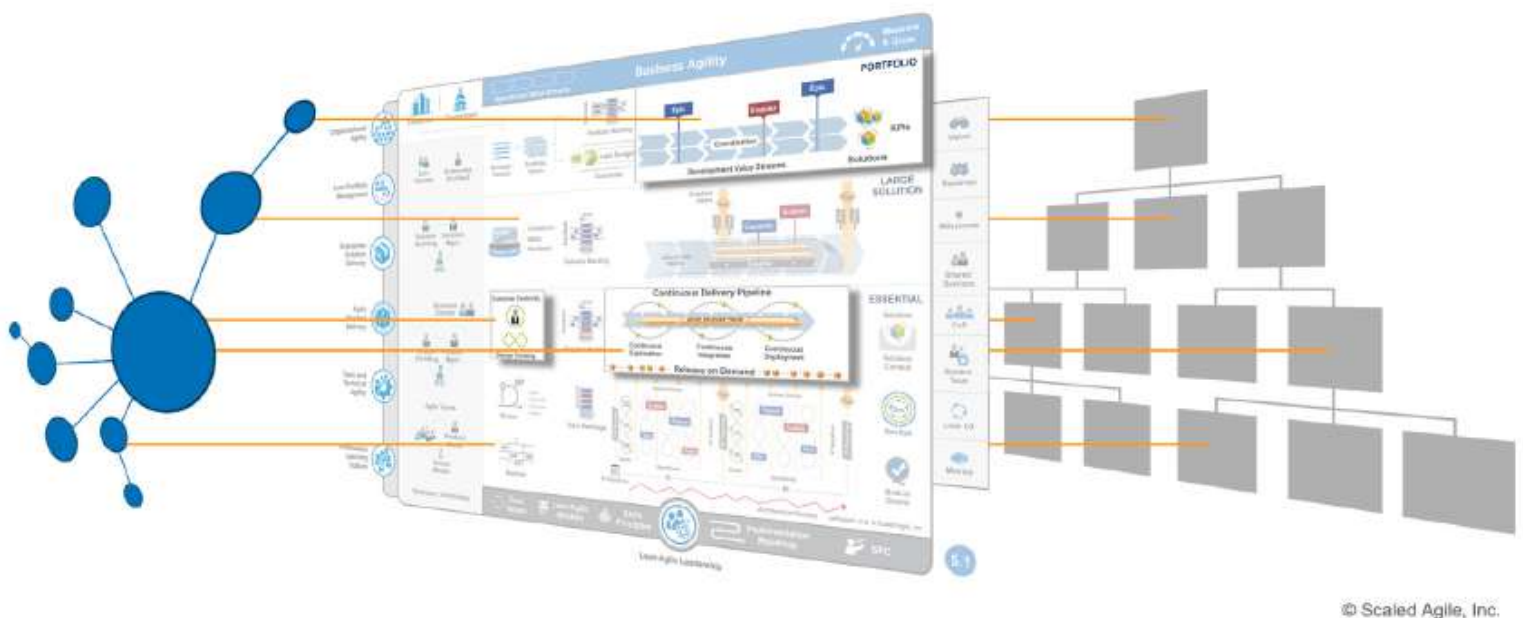


Figure 1. A dual operating system offers efficiency and stability with the speed of innovation

- El primer sistema es principalmente jerárquico y es común a la mayoría de las empresas. Proporciona la eficiencia, la estabilidad y otros aspectos escalables necesarios para cumplir la misión actual (por ejemplo, operaciones de personas, servicios financieros y comerciales y cumplimiento).
- El segundo sistema es una red centrada en el cliente, que es vital para ofrecer rápidamente soluciones innovadoras a un mercado que se mueve más rápido.

Con la orientación de SAFe® 5, puede implementar este segundo sistema operativo y permitir que su empresa:

- Adaptarse y responder rápidamente a las amenazas competitivas emergentes
- Identificar y entregar de manera eficiente un valor incremental para el cliente
- Mantener la calidad en una cartera de productos y soluciones en evolución

Además, podrá organizar equipos de manera óptima para crear valor y movilizarse rápidamente en respuesta a las necesidades comerciales cambiantes. El resultado: su empresa logrará la agilidad empresarial necesaria para sobrevivir y prosperar en la era digital.

SAFe puede ayudar a su empresa a mejorar los resultados comerciales al acelerar la productividad, el tiempo de comercialización, la calidad, el compromiso de los empleados y más. Los resultados pueden ser extraordinarios, como se ilustra en los beneficios de las historias de clientes que se resumen en la Figura 2.



Figure 2. The business benefits of SAFe

© Scaled Agile, Inc.

Este documento técnico proporciona una descripción general de SAFe, el gráfico de Big Picture, las competencias básicas y los valores, la mentalidad, los principios y las prácticas que ayudan a su empresa a lograr una verdadera agilidad comercial.

Descripción general

Scaled Agile Framework® (SAFe) es una base de conocimientos en línea de principios, prácticas y competencias probados e integrados para implementar Lean, Agile y DevOps a escala.

El gráfico Big Picture (Figura 3) en scaledagileframework.com ofrece acceso directo a la extensa biblioteca de contenido de SAFe. Cada icono de este gráfico se vincula a un artículo de apoyo y recursos relacionados. El sitio web de SAFe también incluye una variedad de artículos adicionales de temas avanzados, descargas, presentaciones, videos y un glosario traducido a muchos idiomas.

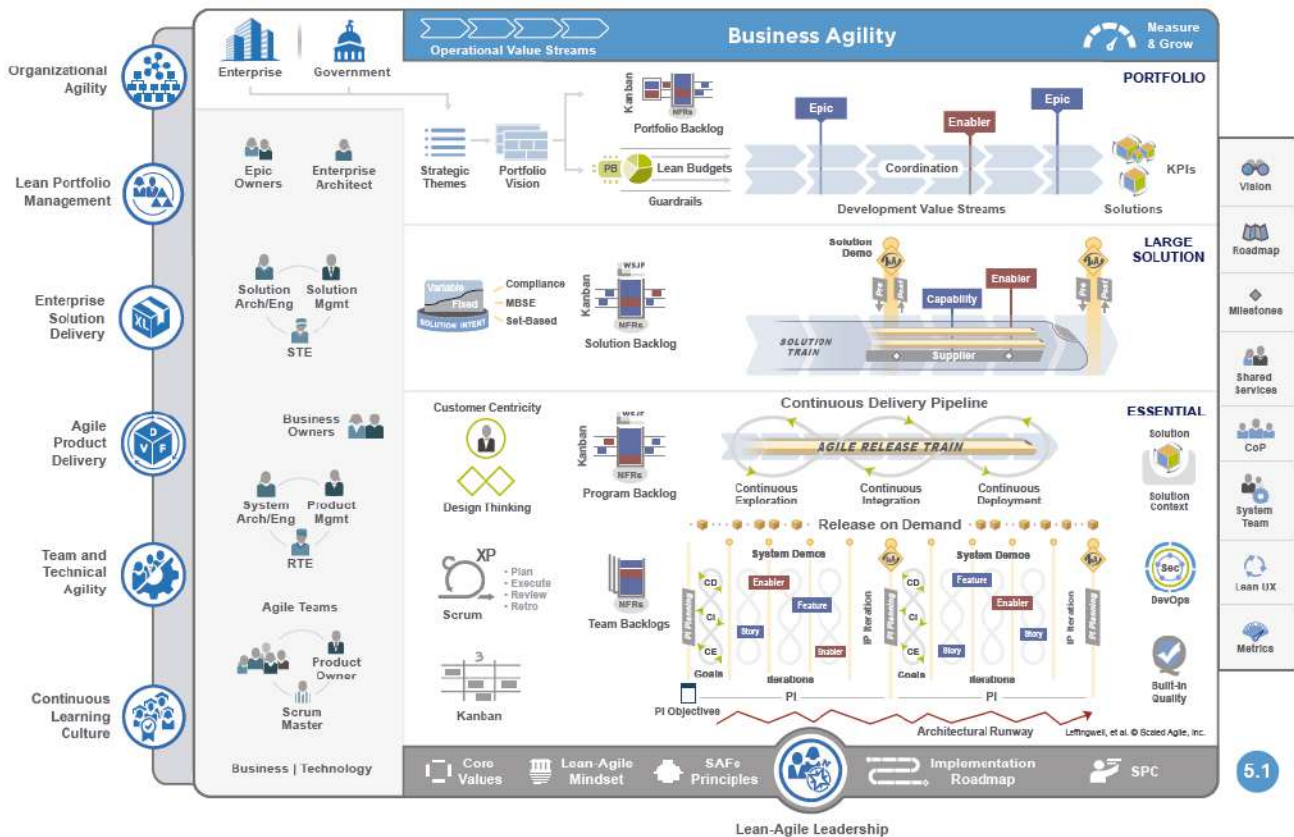


Figure 3. Full SAFe configuration

La descripción general de SAFe 5 (Figura 4) presenta las siete competencias básicas necesarias para la agilidad empresarial. Cada competencia tiene tres dimensiones y es un conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados. Al dominar las competencias de SAFe, las empresas pueden lograr la agilidad empresarial para responder rápidamente a las condiciones volátiles del mercado, las necesidades cambiantes de los clientes y las tecnologías emergentes. Medir y crecer, en la parte superior derecha, explica cómo las carteras evalúan su progreso en las competencias y determinan los próximos pasos para mejorar.



Figure 4. SAFe overview of the seven core competencies required for business agility

Cada competencia se describe en las siguientes secciones.

Los gerentes, ejecutivos y otros líderes de una organización proporcionan la base para la adopción y el éxito del desarrollo Lean-Agile y el dominio de las competencias que conducen a la agilidad empresarial. Solo los líderes tienen la autoridad para cambiar y mejorar continuamente los sistemas que gobiernan el desempeño del trabajo. Solo los líderes pueden crear un entorno que fomente equipos ágiles de alto rendimiento. Al ayudar a los líderes a desarrollarse a lo largo de las tres dimensiones ilustradas en la Figura 5, las organizaciones pueden establecer la competencia central del Liderazgo Lean-Agile.

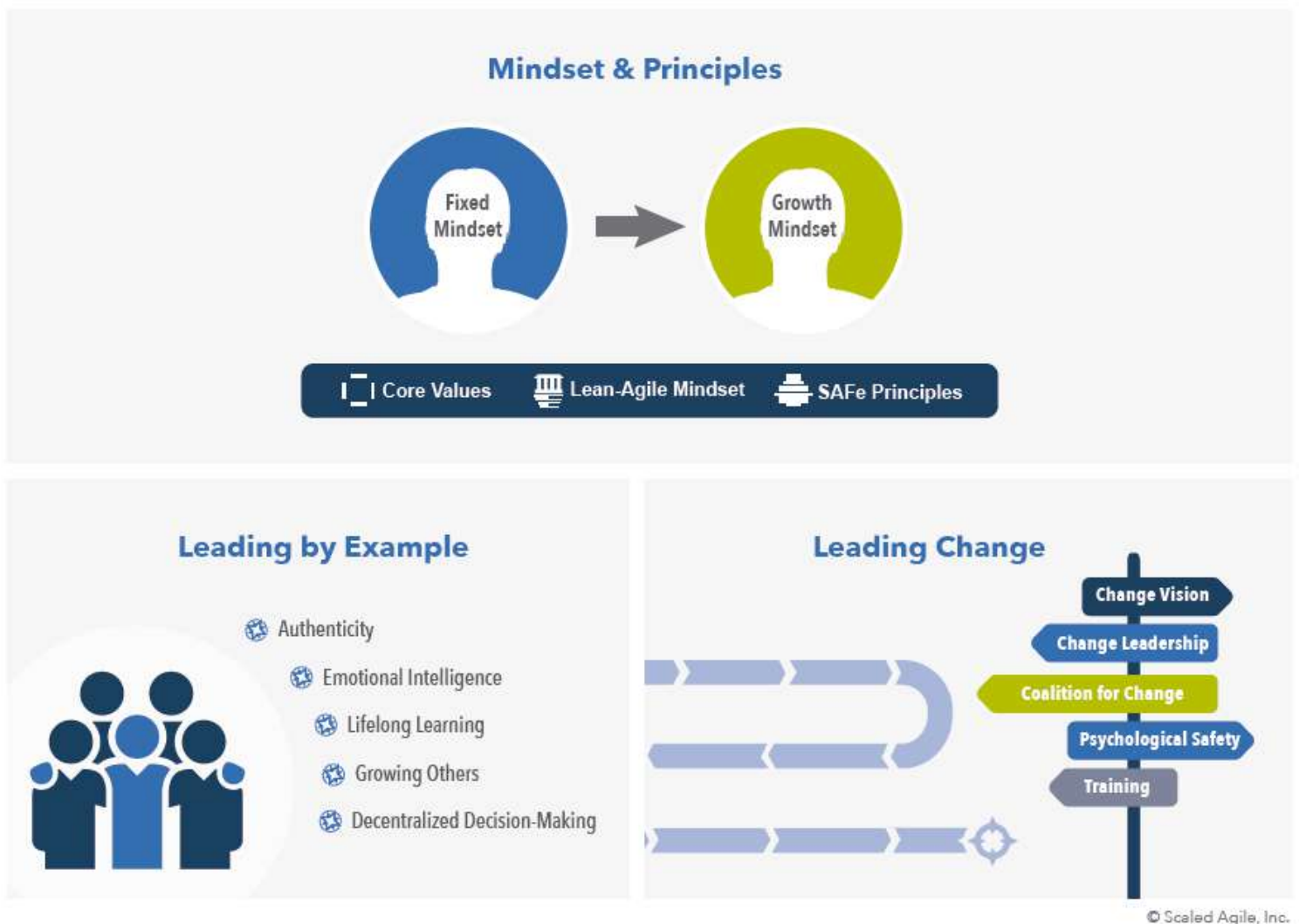


Figure 5. Three dimensions of Lean-Agile Leadership

LIDERAR CON EL EJEMPLO

Al internalizar y modelar formas más sencillas de pensar y operar, los líderes pueden ayudar a las personas a aprender de su ejemplo, entrenamiento y estímulo. Las formas en que los líderes pueden lograr esto incluyen:

- **Autenticidad.** Los líderes exhiben comportamientos profesionales y éticos, actuando con honestidad, integridad y transparencia. Estos líderes son fieles a sí mismos y a sus creencias.
- **Inteligencia emocional.** Los líderes identifican y manejan sus emociones y las de los demás a través de la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.
- **El aprendizaje permanente.** Los líderes motivados se involucran en la búsqueda continua del conocimiento y el crecimiento y animan y apoyan a otros a hacer lo mismo.
- **Hacer crecer a otros.** Los líderes ofrecen su guía y recursos para ayudar a las personas a asumir niveles cada vez mayores de responsabilidad y toma de decisiones.
- **Toma de decisiones descentralizada.** La autoridad para la toma de decisiones se traslada a las personas más cercanas a la información. Lograr esta autonomía requiere invertir en competencia técnica y brindar claridad organizacional a través de un marco de toma de decisiones simple.

MENTALIDAD Y PRINCIPIOS

Cultivar una mentalidad de crecimiento (Figura 6) influye en la capacidad de los líderes para crecer, lo que les permite creer y demostrar que las personas pueden aprender nuevos comportamientos. Al adoptar la mentalidad Lean-Agile y aplicar los principios SAFe en sus decisiones y acciones, los líderes modelan consistentemente las nuevas normas en toda la organización.

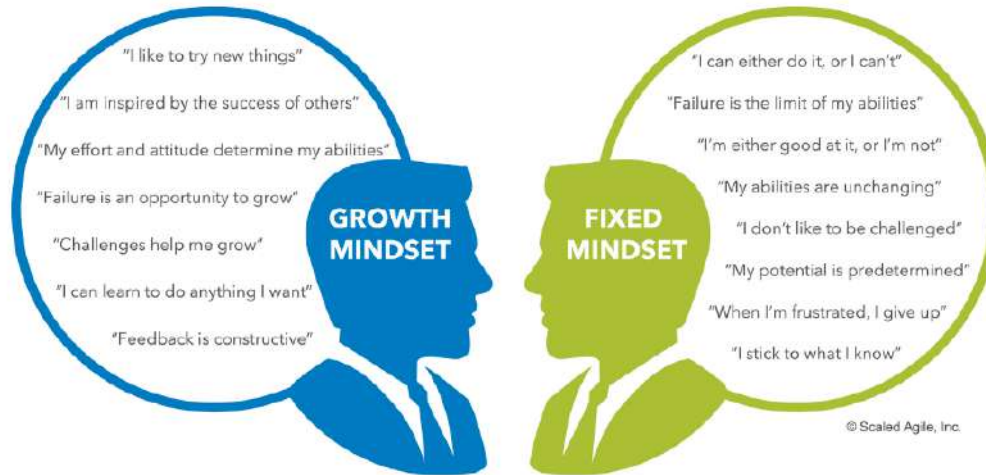


Figure 6. Growth versus fixed mindsets

MENTALIDAD LEAN-AGILE

La mentalidad SAFe Lean-Agile (Figura 7) combina las creencias, suposiciones y acciones de líderes y profesionales que adoptan los conceptos de SAFe Casa de Lean y los 4 valores y 12 principios del Manifiesto Agile.



Figure 7. The SAFe House of Lean and the Agile Manifesto

VALORES FUNDAMENTALS DE SAFe

Los cuatro valores fundamentales que definen los ideales y creencias esenciales de SAFe desempeñan un papel fundamental en el comportamiento y la comunicación de los líderes. A continuación, se muestran algunas formas en las que los líderes pueden reforzar estos valores:

- 1. Alineación.** Los líderes comunican la misión estableciendo y expresando la estrategia de la cartera y la visión de la solución, determinando el valor comercial durante la planificación y guiando el ajuste del alcance para garantizar que la demanda coincida con la capacidad.
- 2. Calidad incorporada.** Los líderes cambian el sistema y demuestran compromiso al crear un entorno en el que la calidad incorporada se convierte en el estándar.
- 3. Transparencia.** Los líderes fomentan la visualización de todo el trabajo relevante y crean un entorno donde "... los hechos son siempre amigables, cada pedacito de evidencia que uno puede adquirir, en cualquier área, lo lleva a uno mucho más cerca de lo que es verdad".¹
- 4. Ejecución del programa.** Los líderes participan como propietarios de negocios en la planificación y ejecución de PI, celebrando los PI de alta calidad al tiempo que eliminan agresivamente los impedimentos y desmotivadores.

PRINCIPIOS DE SAFe

Además de la mentalidad Lean-Agile, SAFe se basa en 10 principios subyacentes inmutables (Figura 8) que guían e informan los roles y prácticas de SAFe, influyendo en los comportamientos de liderazgo y la toma de decisiones.

- # 1 Adopte una visión económica
- # 2 Aplicar el pensamiento sistémico
- # 3 Suponga variabilidad; preservar opciones
- # 4 Construya de forma incremental con ciclos de aprendizaje rápidos e integrados
- # 5 Basar los hitos en la evaluación objetiva de los sistemas de trabajo
- # 6 Visualice y limite WIP, reduzca el tamaño de los lotes y administre las longitudes de las colas
- # 7 Aplique la cadencia, sincronice con la planificación multidominio
- # 8 Desbloquee la motivación intrínseca de los trabajadores del conocimiento
- # 9 Descentralizar la toma de decisiones
- # 10 Organízate en torno al valor

© Scaled Agile, Inc.

Figure 8. The 10 SAFe principles

LIDERAR EL CAMBIO

Como gerentes-maestros de pensamiento Lean, los líderes tienen los procesos de pensamiento y las herramientas prácticas para comenzar a construir la empresa Lean y lograr la agilidad empresarial. Esta nueva forma de trabajar representa un cambio significativo en la cultura y las prácticas y requiere un esfuerzo sustancial de cambio organizacional.

- **El cambio de visión ocurre cuando los líderes comunican** por qué es necesario el cambio y lo hacen de manera que inspire, motive e involucre a las personas.
- **El liderazgo de cambio** refleja la defensa personal del líder y su impulso para influir positivamente y motivar a otros a participar en el cambio organizacional.
- **Una poderosa coalición para el cambio** se forma cuando las personas de múltiples niveles y en silos están empoderadas y tienen la influencia para liderar el cambio de manera efectiva.
- **La seguridad psicológica** ocurre cuando los líderes crean un entorno para la toma de riesgos que apoya el cambio sin temor a consecuencias negativas para la imagen de sí mismos, el estatus o la carrera.
- **La formación en la nueva forma de trabajar** implica enseñar los valores, principios y prácticas de Agile y Lean; Los líderes también dan ejemplo asistiendo a capacitaciones.

RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DE SAFe

Nuestra serie de 12 artículos describe la hoja de ruta de implementación de SAFe (Figura 9) y cómo se alinea con el modelo de 8 pasos de John Kotter para implementar un cambio exitoso. A medida que los líderes se esfuerzan por lograr un cambio exitoso, esta hoja de ruta les ayuda a "conocer el camino".

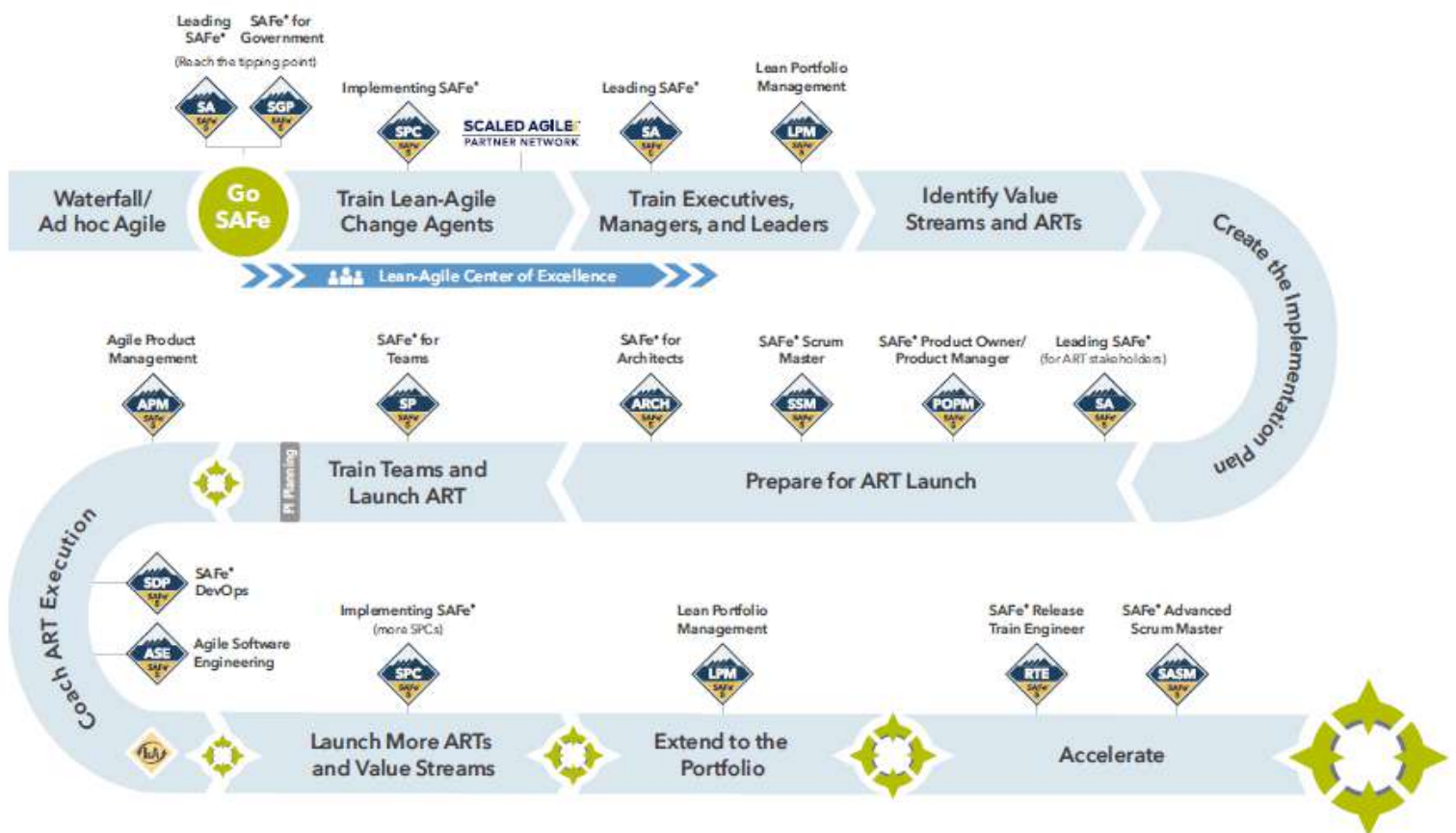


Figure 9. The SAFe Implementation Roadmap

Si bien no hay dos adopciones de SAFe idénticas, y rara vez siguen un proceso paso a paso perfectamente secuencial, las empresas suelen obtener los mejores resultados cuando siguen un camino similar al que se muestra en la Hoja de ruta de implementación, que incluye los siguientes 12 pasos:

1. Alcanzando el punto de inflexión
2. Formar agentes de cambio Lean-Agile
3. Capacitar a ejecutivos, gerentes y líderes
4. Cree un centro de excelencia Lean-Agile
5. Identificar flujos de valor y trenes de lanzamiento ágiles (ART)
6. Cree el plan de implementación
7. Prepárese para el lanzamiento de ART
8. Formar equipos y lanzar el ART.
9. Entrenador de ejecución de ART
10. Lanzar más ART y flujos de valor
11. Extender a la cartera
12. Acelera

Los equipos ágiles son la piedra angular de la agilidad empresarial. La competencia Team and Technical Agility, que describe las habilidades, los principios y las prácticas Lean-Agile que los equipos Agile de alto rendimiento utilizan para crear soluciones de alta calidad para sus clientes, consta de tres dimensiones, como se ilustra en la Figura 10

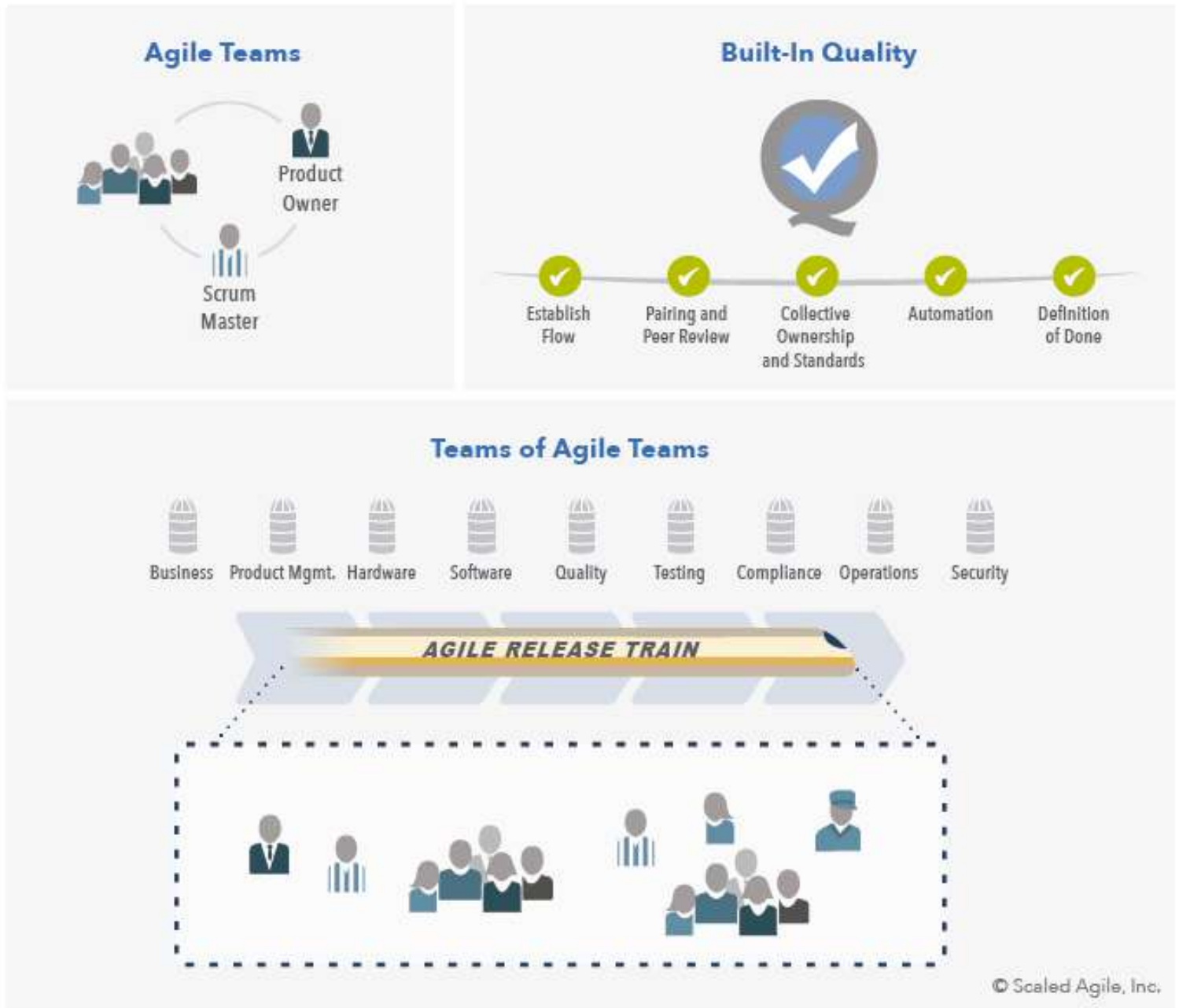


Figure 10. The three dimensions of Team and Technical Agility

EQUIPOS ÁGILES

Los equipos multifuncionales de alto rendimiento anclan la competencia mediante la aplicación de principios y prácticas ágiles eficaces. Los equipos ágiles tienen todas las habilidades necesarias para definir, construir, probar e implementar valor en iteraciones cortas. Están empoderados, colaboran y se centran en objetivos compartidos. Para entregar y mantener valor a los clientes, pueden ser equipos de software, equipos de hardware, equipos comerciales, equipos de operaciones, equipos de soporte o un equipo transversal de múltiples disciplinas.

EQUIPOS DE EQUIPOS ÁGILES

La construcción de soluciones de clase empresarial generalmente requiere más alcance y amplitud de habilidades de las que puede brindar un solo equipo Agile. Por lo general, necesita una amplia gama de habilidades especializadas que no se pueden contener dentro de un solo equipo Agile. Por lo tanto, deben colaborar varios equipos ágiles. El Agile Release Train (ART) de SAFe es un equipo de Agile-teams de larga duración (Figura 11) que, junto con otras partes interesadas, desarrolla, entrega y, cuando corresponde, opera una o más soluciones de manera incremental.

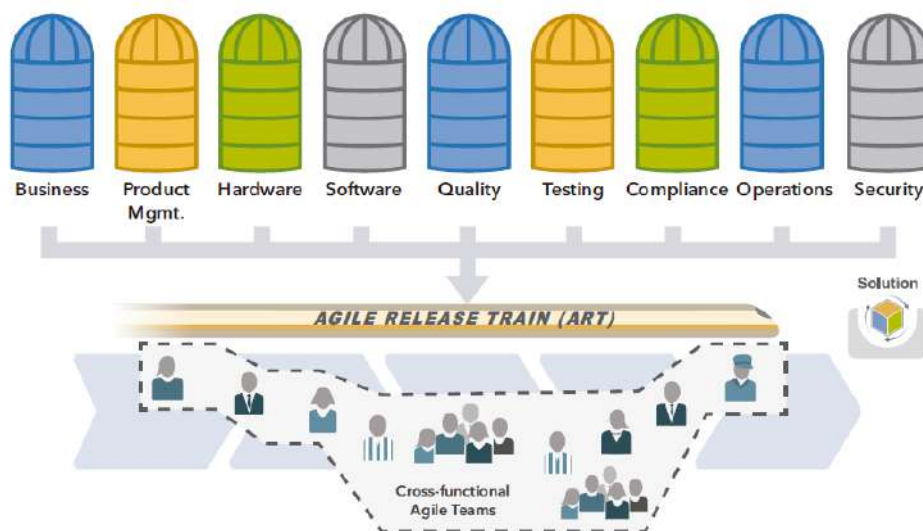


Figure 11. Agile Release Trains are fully cross-functional

CALIDAD INCORPORADA

La calidad incorporada impulsa el objetivo Lean de ofrecer valor en el menor tiempo de espera sostenible, lo que permite a las empresas responder continuamente a los cambios del mercado. Los equipos ágiles se adhieren a los estándares y procesos de calidad para respaldar la "propiedad colectiva" de los artefactos, el código y otro contenido. También mejoran continuamente la calidad de sus productos mediante la refactorización y la reducción de la deuda técnica.

Agile Product Delivery es un enfoque centrado en el cliente para definir, construir y lanzar un flujo continuo de productos y servicios valiosos para clientes y usuarios. Estas capacidades se apoyan mutuamente y crean oportunidades para un mercado y un liderazgo de servicios sostenidos. La entrega ágil de productos tiene tres dimensiones, como se ilustra en la Figura 12.

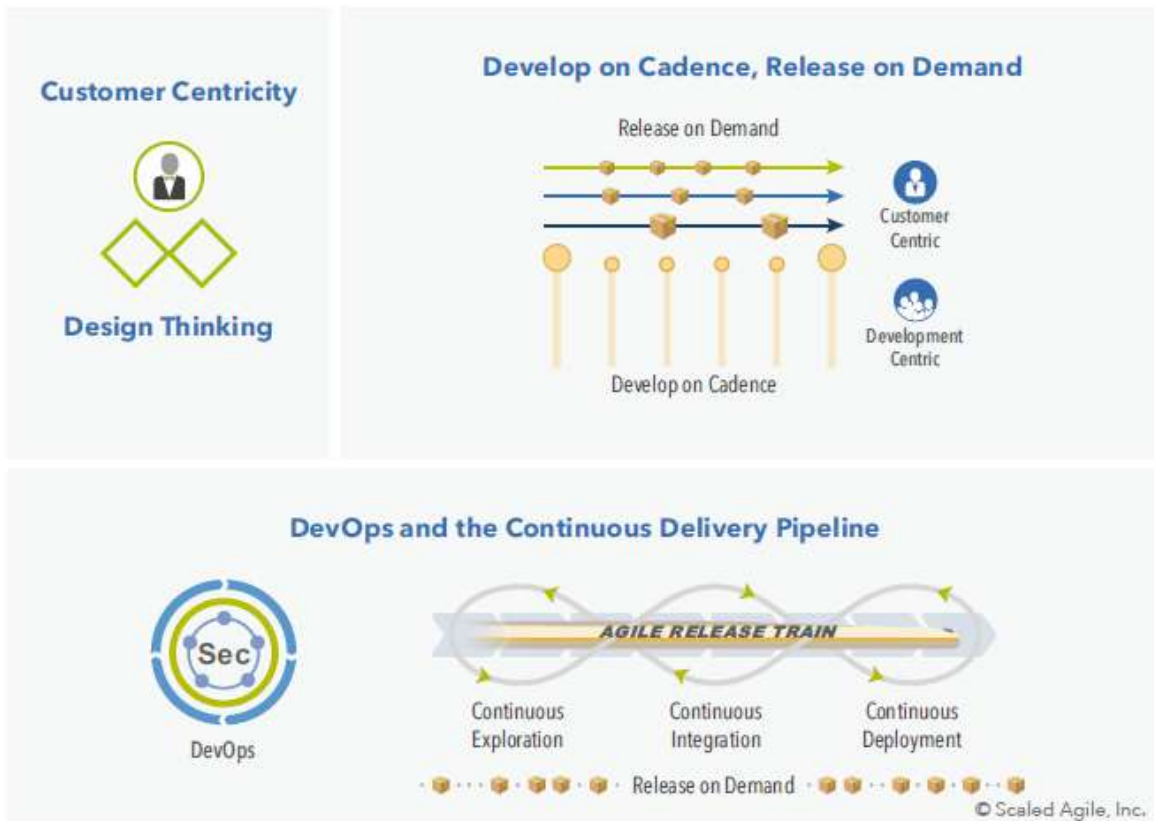


Figure 12. Three dimensions of Agile Product Delivery

CENTRADO EN EL CLIENTE Y PENSAMIENTO DE DISEÑO

La centralidad en el cliente es una mentalidad que coloca al cliente en el centro de cada decisión. Al utilizar el pensamiento de diseño, las organizaciones pueden confirmar que la solución es deseable, viable, factible y sostenible. Esto nos motiva a:

- Centrarse en el cliente
- Comprender las necesidades del cliente.
- Piense y sienta como el cliente
- Desarrollar soluciones de producto completo
- Conozca el valor de por vida del cliente

DESARROLLO EN CADENCIA, LANZAMIENTO EN DEMANDA

El desarrollo de soluciones en SAFe se realiza con una cadencia fija. Cadence asegura que los eventos importantes, como PI Planning, System and Solution Demos, e Inspect & Adapt, suceden en un horario regular y predecible.

Las empresas centradas en el cliente buscan crear un flujo continuo de valor para sus clientes. Separar la liberación de valor del programa de desarrollo permite a los clientes obtener lo que necesitan, cuando lo necesitan. El momento de estos lanzamientos está determinado por el mercado y las necesidades del cliente, y la propia motivación de la empresa para proporcionar valor.

DEVOPS Y EL CANAL DE ENTREGA CONTINUA

DevOps y la canalización de entrega continua permiten a las empresas liberar valor a pedido y son elementos importantes de Agile Product Delivery. DevOps es una mentalidad, una cultura y un conjunto de prácticas técnicas. Proporciona comunicación, integración, automatización y la estrecha cooperación necesaria para planificar, desarrollar, probar, implementar, lanzar y mantener una solución.

La canalización de entrega continua representa los flujos de trabajo, las actividades y la automatización necesarios para guiar una nueva pieza de funcionalidad desde la ideación hasta la liberación de valor. Consta de cuatro aspectos: exploración continua, integración continua, despliegue continuo y lanzamiento bajo demanda. Cada ART crea y mantiene una canalización para ofrecer valor a la solución de la forma más independiente posible.

Entrega de soluciones empresariales

Construir y desarrollar grandes sistemas ciberfísicos y soluciones de software de clase empresarial es una tarea importante. Muchos de estos sistemas requieren cientos o miles de ingenieros, que exigen prácticas sofisticadas y rigurosas de ingeniería, operaciones y soporte. Eso requiere la entrega continua de nuevas capacidades, junto con actualizaciones tecnológicas, parches de seguridad y otras mejoras.

La competencia Enterprise Solution Delivery describe cómo aplicar los principios y prácticas Lean-Agile para especificar, desarrollar, implementar, operar y hacer evolucionar las aplicaciones de software, redes y sistemas ciberfísicos más grandes y sofisticados del mundo. Esta competencia consta de tres dimensiones (Figura 13).

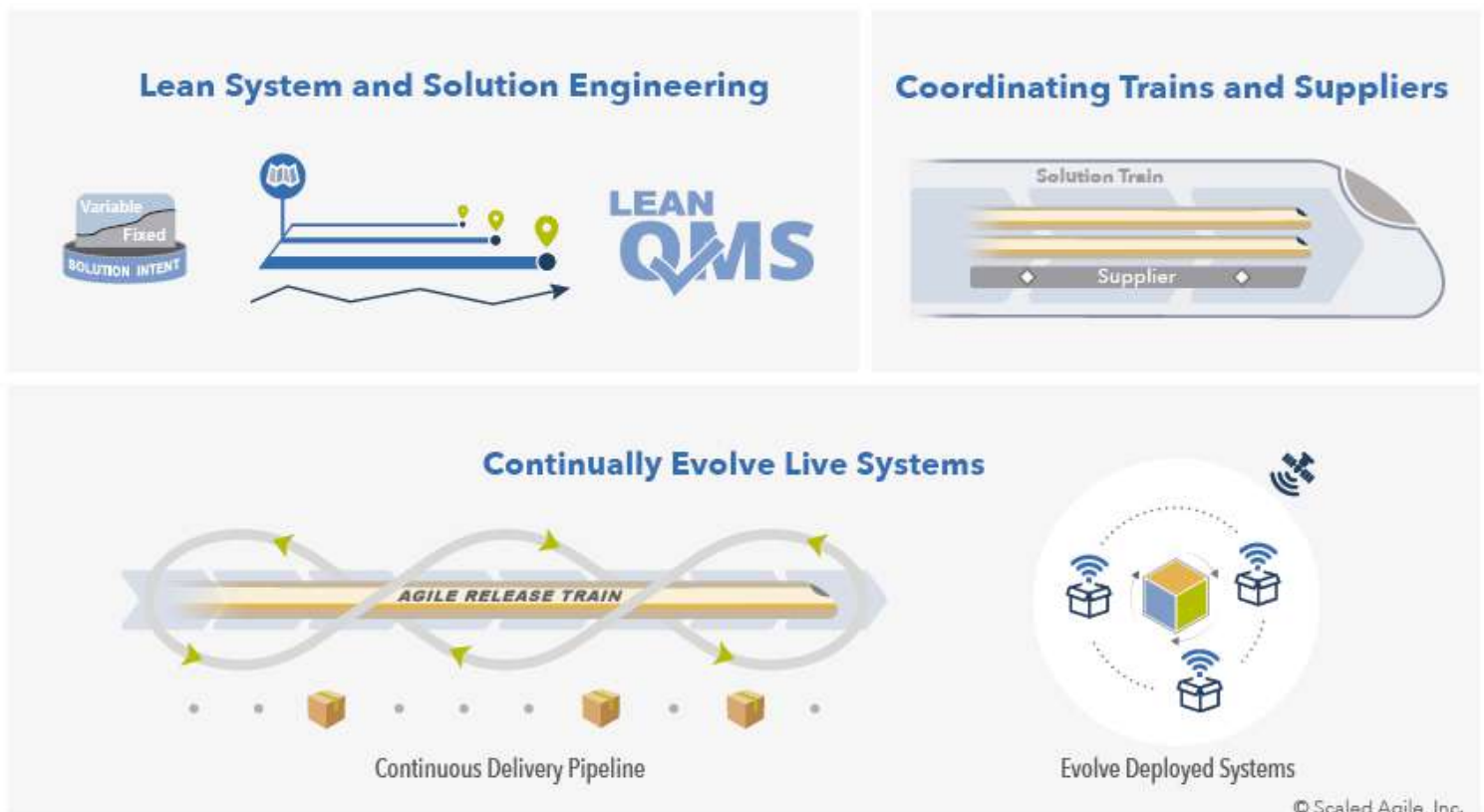


Figure 13. Three dimensions of Enterprise Solution Delivery

INGENIERÍA DE SOLUCIONES Y SISTEMAS AJUSTADOS

La ingeniería de soluciones y sistemas Lean aplica prácticas Lean-Agile para alinear y coordinar todas las actividades necesarias para especificar, diseñar, implementar, probar, implementar, evolucionar y, en última instancia, dismantelar estos sistemas. Los aspectos de esta dimensión incluyen el perfeccionamiento continuo de la intención de solución fija / variable; aplicar múltiples horizontes de planificación; diseño de arquitectura para escala, modularidad, facilidad de publicación y facilidad de servicio; y abordar continuamente los problemas de cumplimiento.

COORDINACIÓN DE TRENES Y PROVEEDORES

La coordinación de trenes y proveedores alinea y dirige el conjunto extendido de flujos de valor hacia una misión empresarial y tecnológica compartida. Este elemento incluye la visión coordinada, los retrasos y las hojas de ruta con PI comunes y puntos de sincronización.

EVOLUCIÓN CONTINUA DE LOS SISTEMAS EN VIVO

Una tubería de entrega continua rápida y económica significa que un sistema viable mínimo puede lanzarse temprano y evolucionar después de su lanzamiento al campo. Esto permite que las empresas aprendan mucho antes con menos inversión y posiblemente incluso comiencen a generar ingresos antes. El objetivo es entrar rápidamente en el entorno operativo para aprender, obtener comentarios, ofrecer valor y llegar al mercado antes que la competencia. Por lo tanto, estos sistemas deben diseñarse para admitir el despliegue continuo y el lanzamiento bajo demanda.

Las tres competencias mencionadas anteriormente proporcionan las prácticas técnicas para construir e implementar soluciones comerciales importantes. Pero ninguno de ellos aborda el tema más amplio de qué soluciones deben construirse y por qué. Para eso, debemos abordar las preocupaciones de la cartera. Sin embargo, los enfoques tradicionales para la gestión de carteras no fueron diseñados para manejar el impacto de una economía global o una disrupción digital. Estos factores presionan a las empresas para que trabajen bajo un mayor grado de incertidumbre y, sin embargo, ofrezcan soluciones innovadoras mucho más rápido. En consecuencia, los enfoques de gestión de carteras deben modernizarse para respaldar la nueva forma de trabajo Lean-Agile.

La competencia Lean Portfolio Management (LPM) alinea la estrategia y la ejecución aplicando Lean, Agile y el pensamiento sistémico. Como ilustra la Figura 14, lograr esto requiere tres colaboraciones: estrategia y financiamiento de inversiones, operaciones de cartera ágiles y gobernanza ajustada.

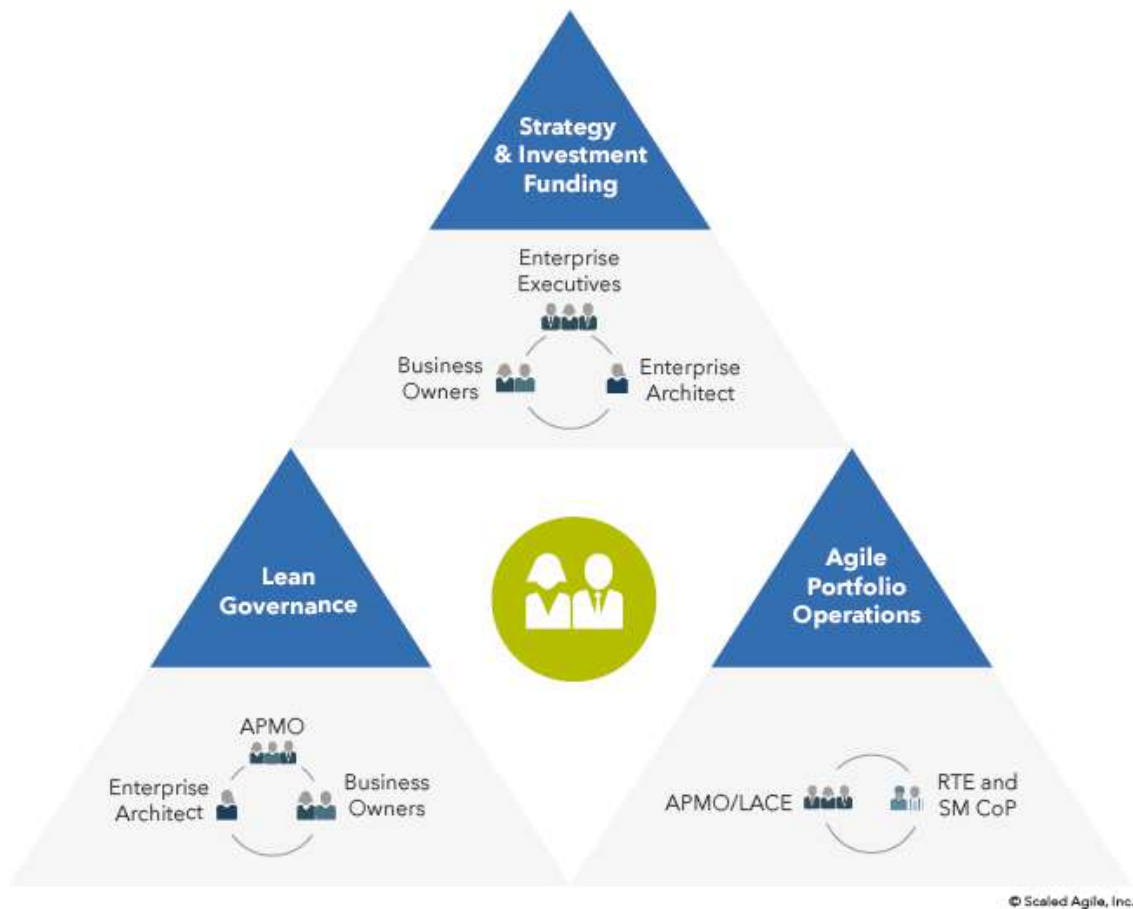


Figure 14. Lean Portfolio Management responsibilities

FINANCIAMIENTO ESTRATÉGICO Y DE INVERSIÓN

La estrategia y la financiación de la inversión garantizan que toda la cartera esté alineada y financiada para crear y mantener las soluciones necesarias para cumplir los objetivos comerciales. Después de todo, solo mediante la asignación de las "inversiones correctas" para construir las "cosas correctas" puede una empresa lograr sus objetivos comerciales finales. Sin embargo, la estrategia de cartera es mucho más que priorizar y seleccionar las mejores inversiones. El equipo de cartera debe comprender su papel en el logro de la estrategia empresarial. Por lo tanto, los líderes deben aplicar LPM para comprender el estado actual de la cartera y desarrollar un plan con propósito para evolucionar continuamente hacia un estado futuro mejor y diferenciado.

OPERACIONES ÁGILES DE PORTAFOLIO

Las operaciones ágiles de la cartera coordinan y respaldan la ejecución descentralizada del programa, lo que permite la excelencia operativa. El éxito requiere la cooperación de la Oficina de gestión de programas ágiles (APMO) o un Centro de excelencia Lean-Agile (LACE) y Comunidades de práctica para ingenieros de formación de versiones, Scrum Masters y disciplinas técnicas en evolución.

Los principios de SAFe y la mentalidad Lean-Agile fomentan la descentralización de la ejecución de la estrategia hacia ART y trenes de soluciones empoderados. Sin embargo, incluso entonces, se debe aplicar el pensamiento sistémico para garantizar que los ART y los trenes de soluciones estén alineados y operen dentro del contexto empresarial más amplio.

GOBERNANZA LEAN

La gobernanza ajustada proporciona supervisión de gastos, auditoría y cumplimiento, previsión de gastos y medición. La gobernanza de una cartera requiere la colaboración entre APMO / LACE, propietarios de empresas y arquitectos empresariales para pronosticar y presupuestar dinámicamente, coordinar el cumplimiento continuo y medir el rendimiento de la cartera mediante métricas Lean.

Además de dominar las competencias descritas anteriormente, las empresas deben poder responder rápidamente para manejar los desafíos y oportunidades que presentan los mercados que cambian rápidamente en la actualidad. Esta nueva realidad exige más flexibilidad y adaptabilidad que la que pueden proporcionar los sistemas operativos jerárquicos tradicionales. Una vez más, el segundo y más flexible sistema operativo viene al rescate. SAFe ayuda a las empresas a abordar estos desafíos con Agilidad Organizacional, expresada en tres dimensiones (Figura 15).



Figure 15. Three dimensions of Organizational Agility

PERSONAS CON PENSAMIENTO LEAN Y EQUIPOS ÁGILES

Todos los involucrados en la entrega de soluciones comerciales deben estar capacitados tanto en métodos Lean como Agile, y adoptar los valores, principios y prácticas. Esto incluye líderes de negocios y tecnología, desarrollo, operaciones, legal, marketing, finanzas, soporte, seguridad y otros. Una vez que el lado empresarial de la organización está capacitado en los principios Lean-Agile, reconocen los beneficios de la nueva forma de trabajar y, por lo general, comienzan a crear equipos ágiles multifuncionales dentro de su dominio.

Además, estos equipos comerciales participan en la entrega y el apoyo de soluciones comerciales innovadoras utilizando principios y prácticas Lean-Agile. A su vez, este nuevo modelo operativo requiere "Recursos humanos ágiles" para llevar la mentalidad, los valores y los principios ágiles a la contratación, la participación y la retención de personas.

OPERACIONES COMERCIALES LEAN

Los equipos aplican los principios Lean para comprender, mapear y mejorar continuamente los procesos comerciales que respaldan los productos y servicios de la empresa. Educar a todos en Lean-Agile proporciona a la empresa la mentalidad, los principios y las herramientas de pensamiento que las personas y los equipos necesitan para mejorar sin descanso los procesos comerciales. Una de esas herramientas de pensamiento es la construcción de "flujos de valor". Es un concepto fundamental en el pensamiento Lean y una piedra angular de la agilidad organizacional en SAFe. Una vez identificado, el mapeo del flujo de valor se aplica para analizar y mejorar el flujo de trabajo y las operaciones comerciales (Figura 16).



Figure 16. Value stream mapping showing processing time, total lead time, and time efficiency of a process

AGILIDAD DE ESTRATEGIA

La agilidad de la estrategia se produce cuando la empresa puede sondear y detectar continuamente los cambios del mercado y adaptar rápidamente su estrategia. A medida que cambia la estrategia, la agilidad de la estrategia permite a la empresa reorganizar equipos ágiles y ART para abordar mejor las nuevas oportunidades. La jerarquía tradicional ya no es el obstáculo.

Cultura de aprendizaje continuo

Incluso después de dominar todas las demás competencias, principios y prácticas, es probable que las empresas experimenten la volatilidad como norma. Las empresas de nueva creación continúan desafiando el status quo, mientras que los gigantes tecnológicos como Amazon y Google están ingresando a mercados completamente nuevos, como la banca y la atención médica. Las expectativas de los trabajadores, los clientes y la sociedad de la próxima generación desafían a las empresas a pensar y actuar más allá de los balances y los informes de ganancias trimestrales.

Para abordar la demanda de aprendizaje continuo, crecimiento personal y mejora de procesos, la competencia Cultura de aprendizaje continuo describe valores y prácticas que alientan a las personas, ya toda la empresa, a aumentar continuamente el conocimiento, la competencia, el desempeño y la innovación. Esto se expresa en tres dimensiones, como se muestra en la Figura 17.



Figure 17. The three dimensions of a continuous learning culture

ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE

Para que la organización se transforme y se adapte a un mundo en constante cambio, los empleados de todos los niveles deben seguir aprendiendo y creciendo. Las organizaciones de aprendizaje invierten y facilitan el crecimiento continuo de sus empleados. Cuando todos en la organización están aprendiendo continuamente, alimenta la capacidad de la empresa para transformarse dinámicamente a sí misma según sea necesario para anticipar y aprovechar las oportunidades que crean una ventaja competitiva.

Las organizaciones de aprendizaje son competentes para crear, obtener y compartir conocimientos, al tiempo que desarrollan prácticas para incluir los nuevos conocimientos. Estas organizaciones comprenden y desbloquean la motivación intrínseca de las personas para aprender y dominar en beneficio de la empresa.

CULTURA DE INNOVACIÓN

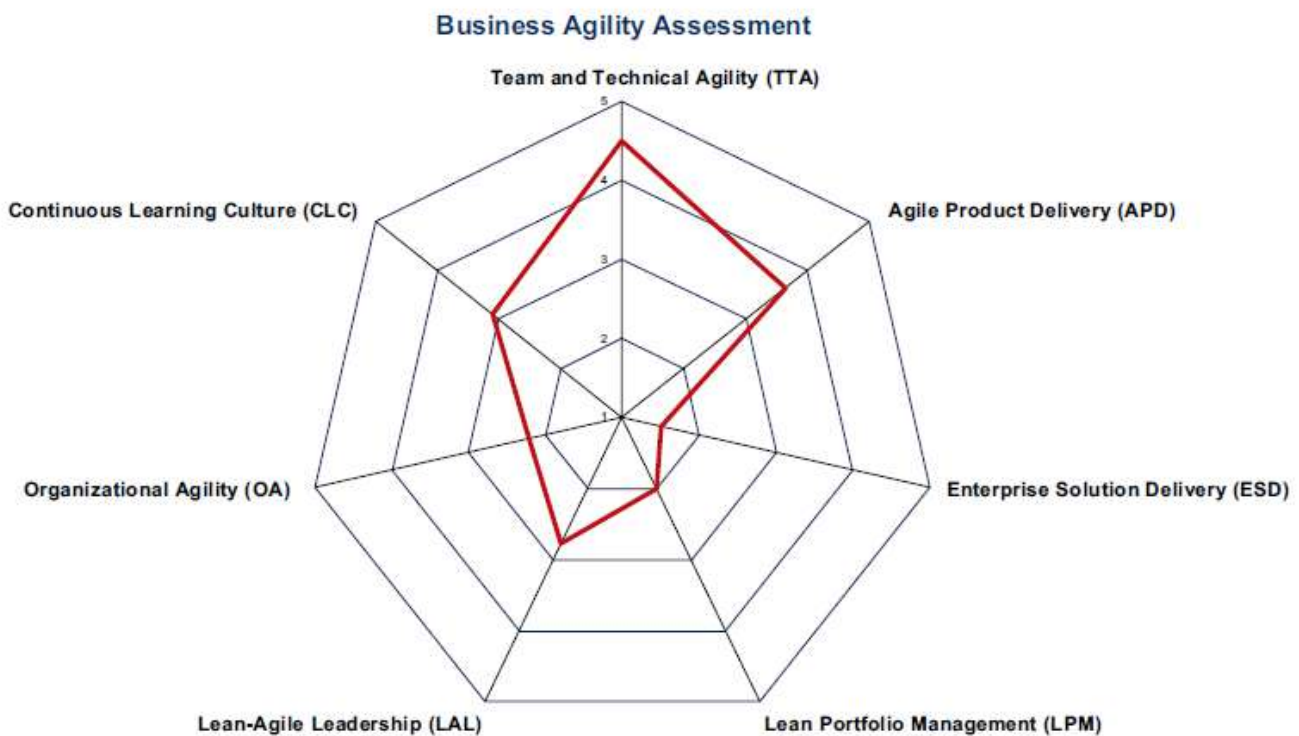
La innovación es uno de los cuatro pilares de SAFe House of Lean. Pero el tipo de cambio necesario para competir en la era digital requiere una cultura de innovación, donde los líderes creen un entorno que apoye el pensamiento creativo, la curiosidad y desafíe el status quo. Cuando una organización tiene una cultura de innovación, se anima a los empleados y se les permite explorar ideas para mejorar los productos existentes, experimentar con ideas para nuevos productos, buscar soluciones a los defectos crónicos, crear mejoras en los procesos para reducir el desperdicio y eliminar los impedimentos a la productividad.

MEJORA IMPLACABLE

Para seguir siendo competitivo, cada parte de la empresa debe centrarse en mejorar sin descanso sus soluciones, productos y procesos. El modelo Lean para la mejora continua se basa en una serie de experimentos y mejoras pequeñas, iterativas e incrementales que permiten a la organización aprender el camino hacia la respuesta más prometedora a un problema. Hay cinco aspectos clave de la mejora implacable:

- **Constante sensación de peligro competitivo.** La anticipación continua de las amenazas competitivas impulsa a la empresa a perseguir agresivamente las oportunidades de mejora.
- **Optimice el conjunto.** La optimización del conjunto sugiere que las mejoras deben diseñarse para aumentar la efectividad de todo el sistema que produce el flujo de valor sostenible, en contraposición a las optimizaciones locales.
- **Cultura de resolución de problemas.** Los ciclos iterativos Planificar-Hacer-Verificar-Ajustar (PDCA) proporcionan el proceso para la resolución iterativa de problemas al realizar pequeños ajustes, así como innovaciones revolucionarias.
- **Reflexione sobre los hitos clave.** Las actividades de mejora a menudo se aplazan en favor de trabajos más urgentes, como el desarrollo de nuevas funciones y la reparación de defectos. La mejora incesante requiere una estructura disciplinada para evitar descuidar esta actividad crítica.
- **Mejora basada en hechos.** La mejora basada en hechos conduce a cambios guiados por los datos que rodean el problema y las soluciones informadas, no por opiniones y conjeturas.

El camino hacia la agilidad empresarial es un viaje, no un destino. Con las evaluaciones de SAFe, las empresas pueden comprender dónde se encuentran en su viaje, identificar los próximos pasos y recordar celebrar los éxitos a lo largo del camino. La evaluación de Business Agility (Figura 18) proporciona un resumen de alto nivel y mide los logros de la empresa en torno a las siete competencias básicas. Las evaluaciones de competencias básicas más detalladas van un paso más allá e identifican áreas de oportunidad y preocupación a lo largo de cada una de las tres dimensiones de esa competencia específica. La aplicación periódica de estas evaluaciones, la contemplación de los resultados y el seguimiento de las recomendaciones ayudarán a garantizar los mejores resultados comerciales posibles.



© Scaled Agile, Inc.

Figure 18. SAFe business agility assessment

Hay seis pasos en el proceso de medir y crecer:

1. Realice una evaluación de la agilidad empresarial
2. Analizar los resultados
3. Identificar oportunidades de crecimiento
4. Priorizar y tomar medidas
5. Integrar el aprendizaje
6. Celebre el éxito

Configurable y escalable, SAFe permite que cada organización adapte el Marco a sus propias necesidades comerciales (Figura 19). Con cuatro configuraciones listas para usar, SAFe admite el espectro completo de soluciones, desde aquellas que requieren una pequeña cantidad de equipos hasta aquellos sistemas complejos que requieren cientos, e incluso miles, de personas para construir y entregar.

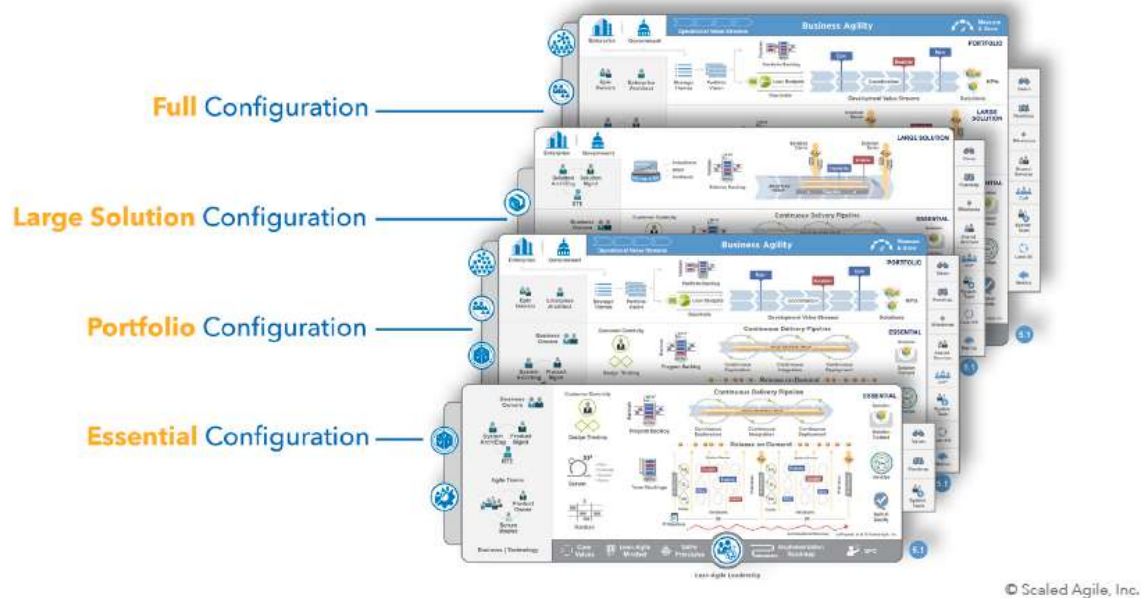


Figure 19. The SAFe configurations

- **Essential SAFe** es el componente básico de todas las demás configuraciones y es el punto de partida más simple para la implementación. Essential SAFe ofrece las competencias básicas de liderazgo Lean-ágil, agilidad técnica y de equipo y entrega ágil de productos a la empresa.
- **Large Solution SAFe** ofrece la competencia Enterprise Solution Delivery a las organizaciones que crean las soluciones más grandes y complejas. Esta configuración ofrece un mayor enfoque en la coordinación de múltiples ART y proveedores, y en el cumplimiento de los estándares regulatorios y de cumplimiento.
- **Portafolio SAFe** incorpora la competencia Lean Portfolio Management para alinear la ejecución de la cartera con la estrategia empresarial. Esta configuración también organiza el desarrollo en torno al flujo de valor a través de una o más corrientes de valor. Además, Portfolio SAFe es la configuración más simple diseñada para ayudar a las organizaciones a lograr agilidad empresarial.
- **Full SAFe** es la versión más completa, que integra las siete competencias básicas para ayudar a las empresas que crean y mantienen una cartera de grandes soluciones integradas.

Bienvenido a la era del software, una era en la que la agilidad empresarial decidirá los ganadores y los perdedores de la nueva economía.

- Los negocios comerciales Lean-Agile generarán mayores ganancias, aumentarán la participación de mercado, aumentarán el compromiso de los empleados y satisfecerán mejor las necesidades de los clientes.
- Las organizaciones sin fines de lucro Lean-Agile crearán resiliencia, sostenibilidad y alineación para cumplir mejor con su misión.
- Las agencias gubernamentales Lean-Agile ofrecerán soluciones que garanticen mejor la seguridad, la economía y el bienestar del público en general.

Todos estos segmentos dependen de la capacidad de ofrecer soluciones empresariales innovadoras de forma más rápida y eficiente que nunca. Cada uno deberá emplear un sistema operativo dual: un modelo existente más jerárquico destinado a la eficiencia y la escala, y un segundo sistema operativo de red centrado en el cliente que ofrece soluciones innovadoras. Las siete competencias centrales de SAFe encarnan este segundo sistema operativo crítico. Quienes dominen estas competencias conquistarán la era digital.

Este documento técnico proporcionó una descripción general del Scaled Agile Framework 5, las siete competencias básicas para lograr la agilidad empresarial y los valores, la mentalidad, los principios y las prácticas que guían a los equipos para crear soluciones empresariales más eficaces.

Las competencias básicas son la lente principal para comprender y tener éxito con SAFe y cómo abordar su adopción. El sitio web de SAFe en scaledagileframework.com proporciona información adicional sobre todos los temas cubiertos aquí (y más). Para ampliar su conocimiento de SAFe más allá de este documento técnico, le sugerimos que:

- Lea acerca de las implementaciones del mundo real en scaledagile.com/customer-stories
- Explore el marco en scaledagileframework.com
- Encuentre capacitación y certificación SAFe basada en roles en scaledagile.com/learning
- Vea presentaciones y videos de SAFe en scaledagileframework.com/videos-and-presentations
- Explore la hoja de ruta de implementación de SAFe en Scaledagileframework.com/implementation-roadmap

ACERCA DE SCALED AGILE, INC.

Scaled Agile, Inc. es el proveedor de SAFe®, el marco líder mundial para la agilidad empresarial. A través del aprendizaje y la certificación, una red de socios global y una comunidad en crecimiento de más de 700,000 profesionales capacitados, Scaled Agile ayuda a las organizaciones a desarrollar agilidad en su cultura para que puedan identificar y brindar valor al cliente rápidamente, capitalizar las oportunidades emergentes y mejorar los resultados comerciales. Scaled Agile es un miembro contribuyente del movimiento de servicio comunitario y filantropía corporativa Pledge 1%. Obtenga más información en:

scaledagile.com

Medir y crecer es la forma en que las carteras evalúan su progreso hacia la agilidad empresarial y determinan sus próximos pasos de mejora. La transformación Lean-Agile y el viaje hacia la agilidad empresarial es una empresa importante para todas las empresas. Muchos ejecutivos han comentado que esta transformación fue uno de los cambios más difíciles, pero el más gratificante, que han experimentado personalmente en su carreras enteras. Los beneficios empresariales de la agilidad empresarial son claros: un tiempo de comercialización más rápido para soluciones más innovadoras; mayor calidad y productividad; mayores niveles de compromiso de los empleados; oportunidad para una cultura nueva y mejorada y, en última instancia, la capacidad de prosperar en la era digital.

Pero para aquellos que son nuevos en el esfuerzo, surge naturalmente la pregunta de dónde y cómo comenzar. Ese es el propósito de la Hoja de Ruta de Implementación de SAFe, un patrón comprobado que se ha demostrado que funciona en empresas de todo el mundo. Y, sin embargo, incluso cuando se avanza en la hoja de ruta, la pregunta para la empresa es: ¿Cómo sabemos cómo nos va? ¿Estamos creciendo en las áreas correctas? ¿Qué hacemos con las deficiencias que sabemos que tenemos? ¿Hacia dónde debemos dirigir nuestro próximo esfuerzo?

Para reforzar y acelerar la transformación de SAFe, los líderes deben "medir y hacer crecer" la implementación en varios puntos a lo largo del viaje. Esto ayudará a mantener la energía y el entusiasmo que están dedicando a los ciclos cortos de iteraciones e incrementos de programa (PI) mientras ponen sus miras en los más grandes. objetivos de verdadera agilidad empresarial.

FINANCIAMIENTO ESTRATÉGICO Y DE INVERSIÓN

'Medir y crecer' es el término que usamos para describir cómo las carteras de flujo de valor de SAFe evalúan su progreso hacia la agilidad empresarial y determinan los próximos pasos de mejora. Describe cómo medir el estado actual de una cartera para crecer y mejorar los resultados generales del negocio.

Medir y crecer se logra a través de dos mecanismos de evaluación separados, diseñados para audiencias significativamente diferentes y diferentes propósitos.

1. The SAFe Business Agility Assessment (Figura 1) está diseñado para LPM y las partes interesadas de la cartera para evaluar su progreso general en el objetivo final de la verdadera agilidad empresarial.

2. The SAFe Core Competency Assessments (Figura 2) se utilizan para ayudar a los equipos y trenes a mejorar las prácticas técnicas y comerciales que se necesitan para ayudar a la cartera a lograr ese objetivo más amplio.

SAFe BUSINESS AGILITY ASSESMENT

The SAFe Business Agility Assessment es una evaluación de alto nivel que resume qué tan ágil es el negocio en cualquier momento. El informe de evaluación proporciona una visualización que muestra medidas de progreso en las siete competencias básicas de SAFe. Un informe de ejemplo se muestra a continuación en la Figura 1.

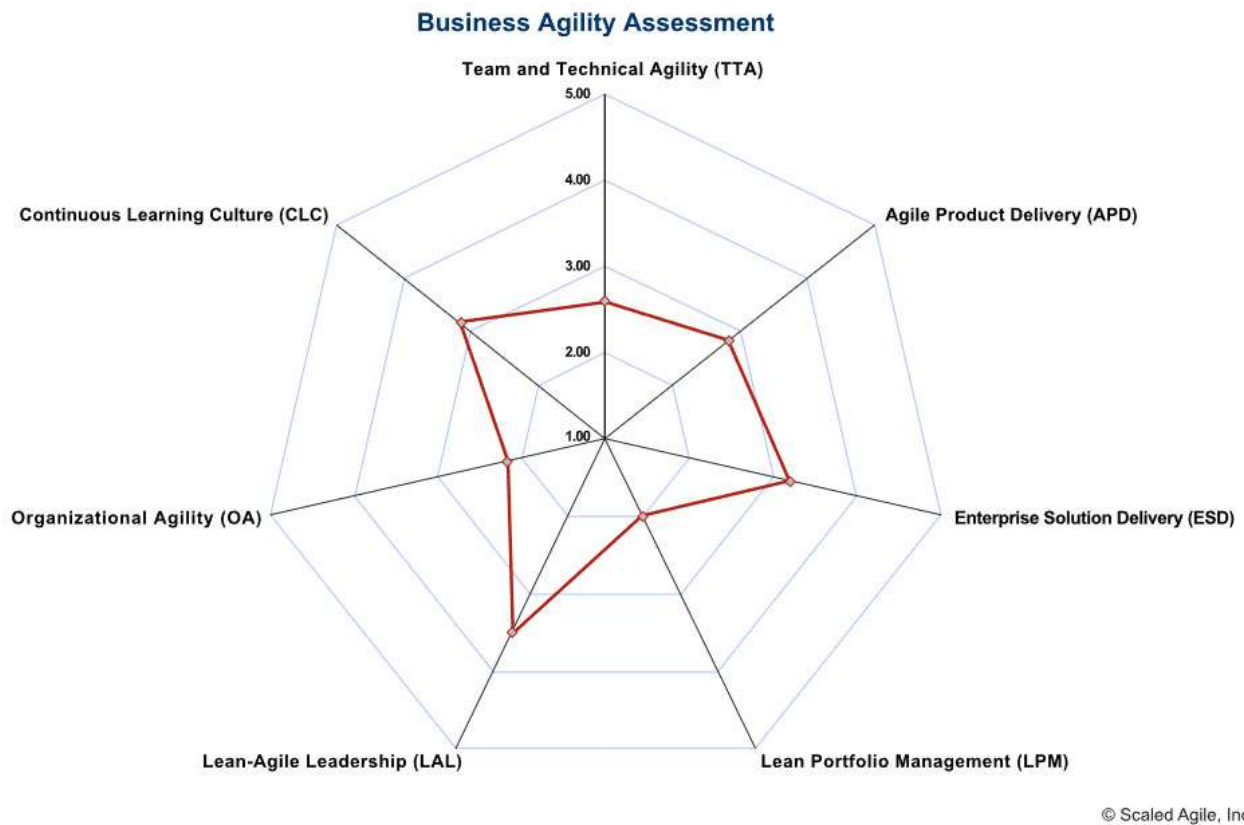


Figura 1. Evaluación de la agilidad empresarial de SAFe

EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA AGILIDAD EMPRESARIAL

Evaluar el estado de la agilidad empresarial no es una hazaña trivial. Las opiniones abundan, los datos son irregulares y las formas de trabajar evolucionan al mismo tiempo que se lleva a cabo la evaluación. Por lo tanto, simplemente enviar la evaluación a varios participantes y pedirles que completen los datos probablemente no proporcione la experiencia correcta o resultados precisos. En su lugar, recomendamos una sesión facilitada con alguien capacitado en los matices de SAFe y el proceso de evaluación. Experimentado SPC es probablemente una buena elección.

Se pueden utilizar dos patrones de evaluación:

1. Cada participante completa la evaluación de forma independiente y luego el grupo discute y analiza los resultados juntos.
2. Todos los participantes discuten cada enunciado juntos y llegan a un consenso sobre la puntuación de cada enunciado.

Ambos patrones tienen sus ventajas y desventajas. Confíe en el facilitador para elegir el patrón correcto según la dinámica del grupo, la distribución y el marco de tiempo.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA AGILIDAD EMPRESARIAL.

Con los datos de la evaluación en la mano, el siguiente paso es analizar los resultados. Durante el análisis, es importante identificar variaciones significativas en la opinión. El facilitador debe revisar cada área de desacuerdo y explorar los diferentes puntos de vista. Estos pueden surgir de una comprensión diferente de la declaración en sí, o de un desacuerdo sobre dónde se encuentra el grupo en la dimensión específica. El objetivo es explorar las diferencias para obtener una correcta alineación de dónde se necesita mejorar. Esta es una parte importante de la experiencia de aprendizaje colaborativo.

Las competencias básicas que el grupo ha evaluado como problemáticas pueden luego explorarse para comprender las razones que llevaron a las personas a calificarse a sí mismas como bajas. Además de señalar las áreas que necesitan mejoras, la evaluación permite que los portafolios vean mejoras visibles en el desempeño o "ganancias". Las victorias son pequeños hitos multiplicadores que alientan a los equipos a consolidar esos logros y producir más cambios, como sugiere el modelo de Kotter [2].

El facilitador también debe ser consciente del efecto Dunning-Kruger [3], en el que las personas tienden a evaluar su capacidad como mayor de lo que realmente es. Esto significa que las competencias básicas que parecen anormalmente altas también pueden requerir un examen para asegurarse de que el grupo comprenda el significado de las declaraciones en cuestión.

TOMAR MEDIDAS SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA AGILIDAD EMPRESARIAL

Aunque es de alto nivel, realizar la evaluación de agilidad empresarial es, en sí mismo, una experiencia de aprendizaje. Muchas preguntas establecen directamente expectativas de comportamientos, actividades o resultados sobre los que se puede razonar y discutir. Por ejemplo, una pregunta sobre el aprendizaje continuo como “Nuestra organización proporciona tiempo para la innovación” es bastante claro, y la acción correctiva implícita es bastante obvia.

Además, en el ejemplo de la Figura 1 anterior, la empresa obtuvo una puntuación baja en Lean Portfolio Management. Eso podría deberse a que no son efectivos en eso, pero es más probable que la empresa aún no haya comenzado esa parte del viaje. En la mayoría de los casos, una mirada rápida a la hoja de ruta de implementación identificará algunos próximos pasos bastante obvios, con el objetivo de mejorar constantemente la competencia en las siete competencias básicas.

The portfolio o The LACE deben reevaluar de forma rutinaria su progreso hacia la agilidad empresarial, quizás todos los demás PI, y planificar los próximos pasos. La frecuencia de la medición depende de las oportunidades perseguidas y de la rapidez con la que la cartera puede progresar razonablemente. Crear una línea de base al principio de la transformación, seguidas de evaluaciones periódicas ilustrarán las tendencias de mejora y permitirán que todos comuniquen los éxitos.

EVALUACIONES DE COMPETENCIAS BÁSICAS DE SAFE

En la mayoría de los casos, evaluar el progreso hacia la agilidad empresarial impulsa a la empresa a realizar esfuerzos mayores y más profundos. Eso lleva a la empresa a explorar, comenzar a medir y tomar medidas más específicas sobre algunas o todas las siete competencias básicas. Con una estructura similar a la evaluación de agilidad empresarial, cada evaluación de competencias básicas tiene un conjunto de declaraciones, organizadas por dimensión y subdimensión, que se clasifican en la misma escala que la anterior. Las preguntas van un paso más allá de aspectos específicos, áreas de oportunidad y preocupación a lo largo de cada una de las tres dimensiones de esa competencia específica. En la (Figura 2) se ilustra un informe de ejemplo.

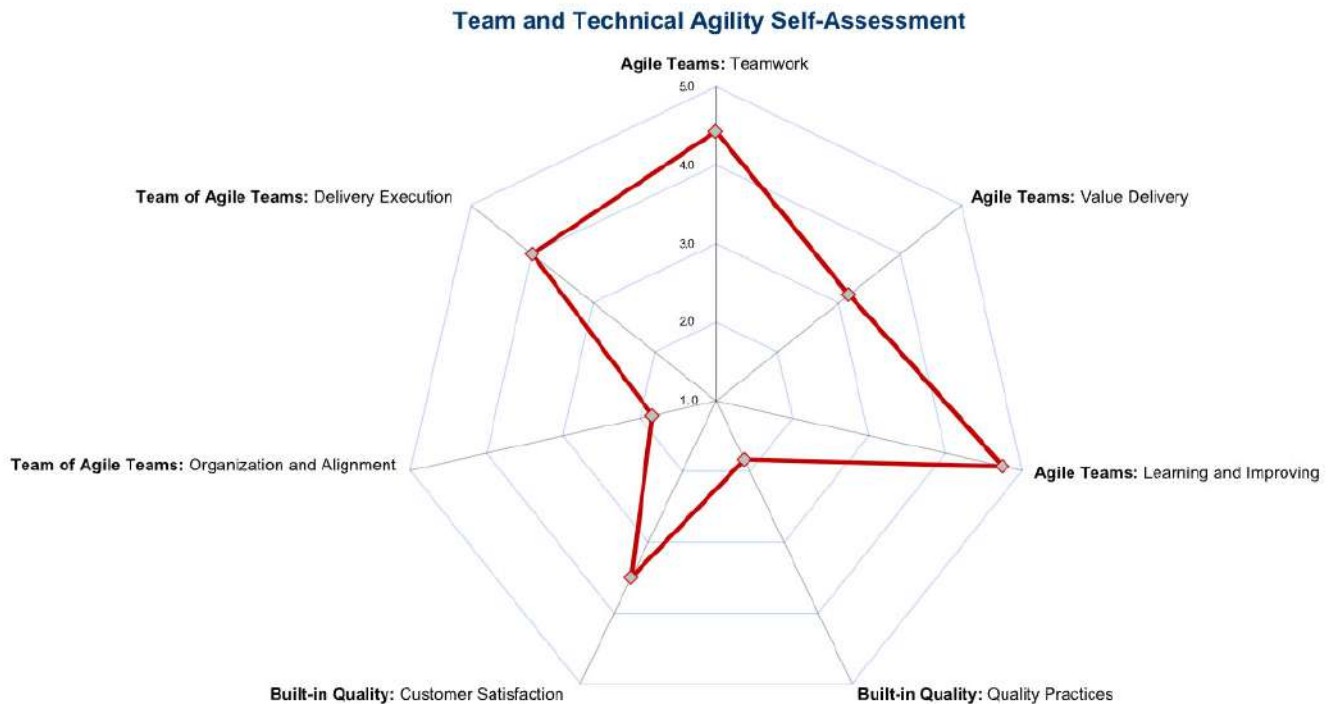


Figura 2. Un informe de un equipo y una evaluación de competencia de agilidad técnica

EJECUCIÓN DE UNA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS BÁSICAS

Al igual que con la evaluación de la agilidad empresarial, el alcance, la audiencia y el proceso para una evaluación de competencia individual deben tener un propósito específico. Tal vez los bajos resultados en la competencia de entrega ágil de productos requieran que cada Tren de lanzamiento ágil en el portfolio evalúen su progreso en esa dimensión. O tal vez sea una evaluación de LPM que necesita atraer a las partes interesadas de LPM correctas. En cualquier caso, toda la orientación y las advertencias proporcionadas anteriormente aún se aplican y es necesario prestar atención a la cultura y una facilitación cuidadosa para obtener la experiencia correcta y los resultados correctos.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE UNA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS BÁSICAS

Los resultados de una evaluación de competencias se resumen a lo largo de las tres dimensiones y varias subdimensiones. Pero, de nuevo, hay muchos más detalles en la evaluación y mucho más aprendizaje de lo que implica la figura por sí sola. Por ejemplo, aquí hay una muestra de preguntas del Built-in Quality dimensión del equipo y evaluación de la agilidad técnica, que por sí mismas informan a los stakeholders e implican actividades de mejora:

Nuestro equipo se adhiere a estándares de calidad bien definidos.

Nuestro equipo practica tanto el emparejamiento como la revisión por pares.

Nuestro equipo aplica la propiedad colectiva a nuestro trabajo.

Las prácticas de prueba de nuestro equipo detectan defectos temprano.

Para reiterar, realizar la evaluación, ya sea la agilidad empresarial o la competencia central, no es un esfuerzo mecánico de memoria. Es una colaboración fomentada repleta de sus propios aprendizajes, establece expectativas y comunica intenciones. Por lo tanto, incluso el acto aparentemente simple de realizar la evaluación será un paso significativo para avanzar hacia la mejora.

Además, puede ser útil analizar los datos de las siguientes tres maneras:

Puntuaciones medias más altas y más bajas: Las puntuaciones medias más altas representan aquellas áreas en las que hay mayor éxito. Identificarlos puede ayudar a resaltar los resultados de los esfuerzos de mejora anteriores y estas fortalezas se pueden ampliar aún más según sea necesario. Los puntajes promedio más bajos probablemente representan candidatos para las siguientes áreas de mejora.

Desviación estándar máxima y mínima: A menudo, las evaluaciones resaltarán las diferencias de opinión. La comparación de la desviación estándar entre las respuestas ilustrará dónde hay un amplio acuerdo sobre el progreso que se está logrando, así como aquellas áreas en las que hay desacuerdo. Este último amerita una mayor investigación, ya que puede señalar esfuerzos de mejora aislados o desafíos con la comunicación o la coherencia de la práctica.

Comparación con un punto de referencia: uno de los beneficios significativos de las evaluaciones es que pueden usarse para mostrar tendencias de mejora a lo largo del tiempo. La comparación con un conjunto de datos anterior demostrará de inmediato si nuestros esfuerzos de mejora han tenido éxito en la entrega de los beneficios esperados.

Para ayudar a administrar WIP y enfocar los esfuerzos de mejora, se recomienda usar este análisis para identificar no más de cinco declaraciones de evaluación que representen fortalezas y cinco declaraciones que representen oportunidades. Las fortalezas se amplificarán y celebrarán, y se actuará sobre las oportunidades, como se describe en el siguiente paso.

TOMAR MEDIDAS A PARTIR DE UNA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS BÁSICAS

El siguiente paso es identificar las acciones que aumentarán la competencia. Un enfoque común es hacer una lluvia de ideas colectiva sobre acciones de mejora para cada afirmación que se haya identificado como una oportunidad. Después de esto, se puede usar la agrupación por afinidad y la votación por puntos para llegar a 1-3 acciones de mejora por declaración (Figura 4). Rara vez ocurre que una sola acción puede abordar todos los desafíos destacados en una declaración de evaluación y, por lo tanto, múltiples actividades garantizarán que se cubran todas las facetas.

Finalmente, en todas las declaraciones de evaluación que se abordan, estas acciones de mejora se convierten en elementos potenciales de trabajo pendiente que se pueden priorizar como se describe en el siguiente paso:

Statement	Improvement Action
The teams of Agile teams regularly demonstrate the integrated solution	Create an integration environment for all teams to use
	Create a set of automated integration tests
	Make synthetic test data available to support more accurate testing

Figura 4. 3 Acciones de mejora creadas para una sola declaración de evaluación

PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Para limitar el trabajo en proceso (WIP) (ver Principio SAFe #6) y asegurarse de que algo se haga, es útil priorizar las acciones de mejora y elegir una o dos que proporcionen el mayor valor de inmediato. Al igual que priorizar características en el Programa atrasado utiliza la clasificación económica con el trabajo más corto ponderado primero (WSJF), se puede utilizar el mismo enfoque para identificar la mejor próxima oportunidad a seguir. En la Figura 5 a continuación se muestra una tabla simple para comparar oportunidades a través de WSJF.

Improvement Actions	User-Business Value	Time Criticality	RR-OE Value	CoD	Job Size	WSJF
Agile Software Engineering Course	+	+	=	÷	=	
BIQ article	+	+	=	÷	=	
Agile testing article	+	+	=	÷	=	
Define definition of done	+	+	=	÷	=	

- Scale for each parameter: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20
- Note: Do one column at a time, start by picking the smallest item and giving it a "1".
- There must be at least one "1" in each column!
- The highest priority is the highest WSJF.

© Scaled Agile, Inc.

Figura 5. Una hoja de cálculo de muestra para calcular WSJF para acciones de mejora

Este enfoque ayudará al grupo a seleccionar las oportunidades de mejora que produzcan el mayor impacto con el menor esfuerzo.

Las oportunidades priorizadas luego van al backlog de LACE, el Portfolio Backlog o la acumulación de ART para que se trabaje lo antes posible. El backlog de elección depende de la oportunidad. Por ejemplo, una oportunidad para reestructurar las ART mediante la ejecución de un taller de flujo de valor e identificación de ART probablemente estará en el trabajo pendiente de LACE, mientras que una recomendación para capacitar a todos Scrum Master podría pertenecer al programa o al backlog de la cartera.

DESCARGAS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS BÁSICAS

La siguiente tabla proporciona enlaces de descarga para cada una de las evaluaciones de competencias básicas y los enlaces al foro de cultivo individual para cada una.

Agilidad organizacional	Personas con pensamiento esbelto y equipos ágiles
	Operaciones comerciales ajustadas
	Agilidad de estrategia
Gestión de cartera ajustada	Estrategia y Financiamiento de Inversiones
	Operaciones ágiles de cartera
	Gobernanza ajustada
Entrega de soluciones empresariales	Ingeniería de Soluciones y Sistemas Lean
	Coordinación de Trenes y Proveedores
	Evolucionar continuamente los sistemas vivos
Entrega ágil de productos	Atención al cliente y pensamiento de diseño
	Desarrollar según la cadencia, publicar bajo demanda
	DevOps y el canal de entrega continua
Equipo y Agilidad Técnica	Equipos ágiles
	Calidad incorporada
	Equipo de equipos ágiles
Cultura de Aprendizaje Continuo	Organización de aprendizaje
	Mejora implacable
	Cultura de Innovación
Liderazgo Lean-Agile	Mentalidad y Principios
	Predicar con el ejemplo
	Liderar el cambio

MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA MADUREZ DE DEVOPS

Además de la agilidad empresarial y las evaluaciones de competencias básicas, SAFe DevOps Health Radar (Figura 6) es una evaluación que ayuda a los ART y Solution Trains a optimizar el rendimiento de su flujo de valor. Proporciona una verificación de salud holística de DevOps al evaluar la madurez de los cuatro aspectos y las 16 actividades de la canalización de entrega continua. El radar de salud se utiliza para medir la madurez de referencia en cualquier punto de una transformación de DevOps y guiar el progreso rápido e incremental a partir de entonces.

Nota: El DevOps Health Radar debe usarse junto con la evaluación Agile Product Delivery para garantizar una cobertura completa de las tres dimensiones de la competencia central de APD.

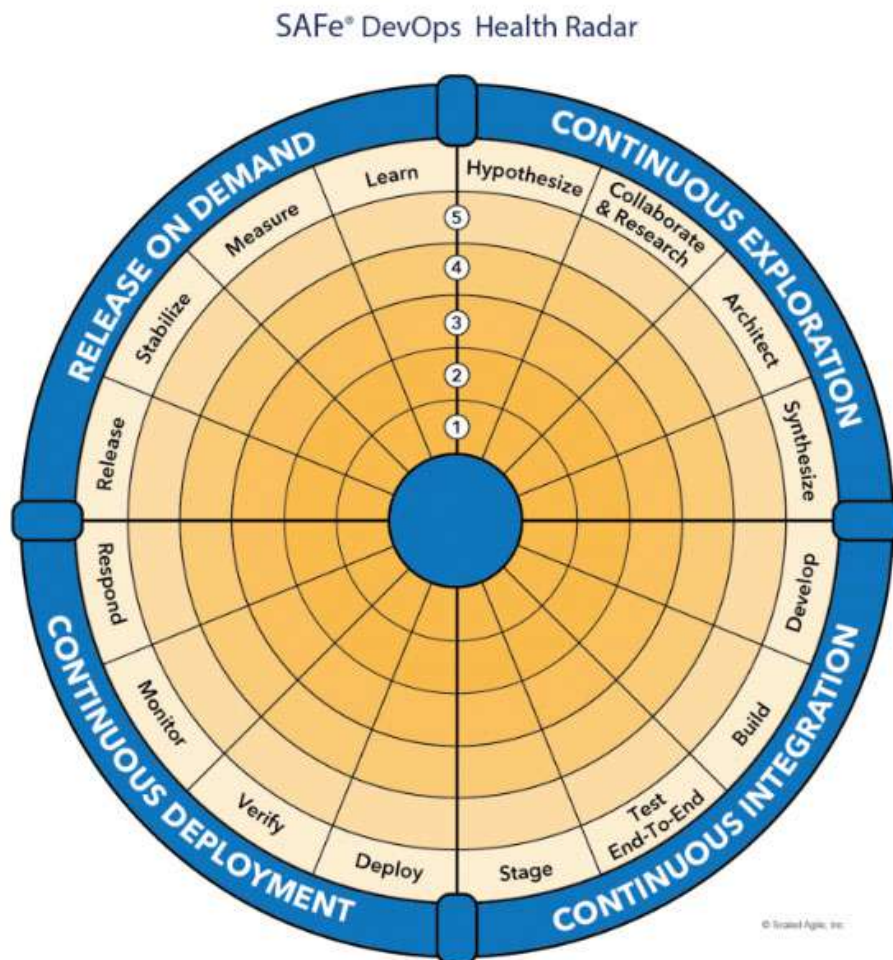


Figura 6. El radar de salud SAFe

CELEBRA LOS ÉXITOS

Por último, el cambio es difícil. El cambio continuo es complicado. La empresa inteligente utiliza pequeñas victorias para celebrar el progreso e inspirar a las personas a alcanzar el siguiente hito. Hay muchas oportunidades para celebrar: como cuando un portafolio, ART o equipo pasa de un nivel al siguiente en cada dimensión; o tal vez incluso lograr cambiar una sola declaración de evaluación de 'mayormente falso' a 'mayormente verdadero'. Celebrar los éxitos crea el combustible necesario para más mejoras y avances en el viaje hacia la agilidad empresarial.

Estos hitos también pueden brindar una oportunidad para que las organizaciones jueguen en el camino hacia la agilidad empresarial. Esto, a su vez, puede motivar a las personas y los equipos a intensificar su enfoque en las actividades que los ayudarán a ellos y a su cartera a lograr sus objetivos.

Además, vincular la mejora a los cambios en la Value Stream KPIs y las métricas de LPM conectan el esfuerzo con las medidas de éxito general de la cartera. De esta forma, toda la cartera puede centrarse en la medición y celebrar el crecimiento y los resultados positivos.

REFERENCIAS

<https://www.scaledagile.com/about/about-us/permissions-faq/>
<https://www.scaledagile.com/training/calendar/>
<https://www.scaledagileframework.com/organizational-agility/>
<https://www.scaledagileframework.com/lean-portfolio-management/>
<https://www.scaledagileframework.com/enterprise-solution-delivery/>
<https://www.scaledagileframework.com/agile-product-delivery/>
<https://www.scaledagileframework.com/team-and-technical-agility/>
<https://www.scaledagileframework.com/continuous-learning-culture/>