



**Business
Agility
Corporation**
Speed Up your Business Transformation

CLASIFICACIÓN DE PRODUCT OWNERS

Business Agility Corporation

Noviembre 2020 Versión 1.0

Clasificación de Product Owners

1ª Edición (Noviembre 2020)

© Todos los Derechos Reservados. Business Agility Corporation, 2020.

Se prohíbe el uso de todo o parte del contenido de este documento sin la autorización expresa de Business Agility Corporation.

Portada: Pexels.com

Iconos: Flaticon.es

Ilustraciones: Elaboración propia

Contenido

04

Presentación

05

Contexto

06

**Características generales
de la clasificación**

07 Conocimiento del producto

08 Empoderamiento

09 Contacto con los Clientes

10 Contacto con el Equipo

11

Tipos de Product Owner

El PO Comprometido 13

PO Extremo 15

PO Nativo 18

PO Inaccesible 21

PO Fantasma 24

PO Sin Autoridad 27

PO Volátil 31

34

Conclusiones

PRESENTACIÓN

Este estudio recoge la experiencia obtenida durante los últimos años en la ejecución de diferentes implantaciones de procesos ágiles realizadas en grandes y medianas empresas cuyos miembros participan en Business Agility Corporation.

El contenido aquí expuesto refleja una serie de características y comportamientos relativos a la figura del Product Owner, a partir de las prácticas mencionadas. Por lo tanto, este trabajo no se acerca a una clasificación taxonómica exhaustiva que pudiera haber sido obtenida a partir de las metodologías existentes, ni realizada por medio de perfiles desde una perspectiva de recursos humanos, sino que corresponde a una visión que parte de la realidad encontrada en la experiencia del día a día.

Por lo tanto, estas paginas no pretenden ofrecer una sistemática, ni un modelo de madurez formal, aunque sea inevitable encontrarlo de alguna manera al identificar cierta capacidad de evolución entre algunos de los perfiles identificados y otros. La selección de personas para desempeñar el rol de Product Owner no siempre tiene como resultado la identificación de una persona con las características idóneas, como sucede frecuentemente para cualquier otra posición. Y viene condicionadas, en numerosas ocasiones, por cuestiones como el nivel de madurez de la compañía en la aplicación de modelos Agile, su posición en el contexto geográfico o de negocio, la cultura de la empresa, el conocimiento y grado de implantación de las técnicas y procesos ágiles y, de manera muy relevante, por la gestión del cambio que la organización se ve obligada a incorporar para adaptarse a la transformación de sus procesos de desarrollo de productos y servicios, partiendo desde modelos convencionales hacia otros Agile.

La definición de estos patrones se ha realizado sabiendo que la vida real no suele proporcionarnos una identificación unívoca de las personas con perfiles puros. Más bien, podemos encontrar que muchos de los comportamientos de un mismo PO puede transitar por varios perfiles o incluso tener mezcla de características de varios de ellos. Sin embargo, esperamos que este documento pueda abrir el debate, o incluso el propio documento pueda evolucionar, para lograr un mayor entendimiento sobre la complejidad del rol del Product Owner, y sirva como reflexión para las propias personas que desempeñan esta función, de manera que les aproveche como herramienta para la mejora de su desempeño. Y al resto de miembros del equipo de trabajo, para que aprendan a colaborar más eficazmente con él de cara a la consecución de los mejores resultados.

CONTEXTO

La figura del Product Owner o Dueño del Producto es vital para implantar procesos ágiles. Gran parte del éxito viene del entendimiento y la gestión del cambio Agile asociados a este rol. En el documento se usará indistintamente el concepto de Product Owner o su abreviatura PO.

La clasificación de los tipos de Product Owner ayuda a tomar acciones ajustadas a las características de cada uno para gestionar su evolución y cambio. Se basa en experiencias de implantaciones ágiles en varias entidades y países con las siguientes características:

- Gran parte de los procesos están consolidados después de años de operación.
- Se han redefinido con un enfoque de cambios orientados a la digitalización.
- Entidades muy jerarquizadas con muchos procesos de trabajo en cascada.
- El componente de tecnología es alto y la implantación Agile parte desde tecnología, pero con apoyo de la alta dirección de negocio.
- La participación de negocio se realiza con una aproximación tradicional: toma de requisitos con su aprobación y pruebas en la entrega final, cambios de alcance con aprobaciones formales y tensión en las asignaciones de responsabilidad ante problemas.
- Pocas entregas durante el proyecto.
- Proveedores de desarrollo externos con poco contacto con negocio.
- Duración larga, entre 6-18 meses.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CLASIFICACIÓN

Como cualquier otro sistema de clasificación, el que aquí proponemos se basa en un modelo de referencia a partir de ejes, que en nuestro caso son cuatro y explicaremos a continuación. Los cuatro ejes propuestos nos permitirán categorizar los Product Owner en función del grado de madurez y nivel de profundidad frente a cada uno de ellos.



CONOCIMIENTO DE PRODUCTO

Para el exitoso desarrollo de un producto, el Product Owner debe contar con experiencia y conocimiento en los aspectos funcionales de la construcción y evolución del producto: objetivo, capacidades, segmento del cliente destino, competencia, servicio al cliente, valor al negocio, así como a otros aspectos no específicamente técnicos, como son la calidad o la seguridad. No quiere decir esto que el PO deba ser ajeno a las cuestiones tecnológicas, ya que esto podría suponer una carencia seria para realizar sus funciones y perjudicaría una eficaz relación con los miembros técnicos del equipo de trabajo. Sino que debe entender las facetas tecnológicas desde el punto de vista de la demanda que de ellas se hace para el conjunto del desarrollo de un producto, que incluye toda una serie de cuestiones, tanto tecnológicas como económicas, o de orientación al mercado y servicio al cliente.

Algunos de estos aspectos a tener en cuenta en el conocimiento del producto son:

- **Estrategia:** posicionamiento del producto o servicio en el mercado y posición de la competencia.
- **Nicho de mercado objetivo:** básicamente, público residencial, pymes o gran empresa. Pero dentro de cada una de ellas existe una gran segmentación por grupos de edad, localización geográfica, sectores económicos, etc.
- **Viabilidad financiera:** contando con un plan de negocio donde se plantee la necesidad de inversión frente al retorno que pueda obtenerse, y el precio objetivo de comercialización.
- **Tecnológicos:** plataformas, tecnologías, dispositivos, operación, etc.
- **Legales:** especialmente en todo lo relacionado con la protección del consumidor y sus datos.
- **Seguridad:** en un mundo cada día más tecnificado, cobra una importancia creciente la seguridad de la información.
- **Marketing:** cómo y donde dar a conocer el nuevo producto y sus novedades.
- **Servicio al cliente:** sean por medio de canales de venta o de atención al cliente postventa, hay una enorme diversidad de alternativas que van desde el uso de canales físicos tradicionales hasta la promoción y soporte mediante redes sociales.

EMPODERAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES Y RESPETO DE LA ORGANIZACIÓN

La posición del Product Owner no se limita a aportar el conocimiento del producto o servicio dentro del equipo de trabajo. También es visto por toda la organización como la referencia en cuanto al conocimiento funcional del producto. Generalmente se recurre a él para solicitar reportes de situación o cualquier información en relación al proceso en su globalidad. Una parte importante de esta relación, que encarna el PO, se hace presente en la toma de decisiones para aportar mejoras o al realizar propuestas que es necesario acometer y que suponen una inversión en recursos y tiempo que debe ser respaldada por la organización, especialmente para evitar verse inmersos en procesos burocráticos de aprobación.

Para lograr este empoderamiento y respeto, si bien suele ser muy recomendable contar con una posición ejecutiva dentro de la organización (lo que en la antigua Roma se llamaba la *"Potestas"*), no es menos importante disfrutar del reconocimiento previo de los profesionales de la organización como una persona experta que cuenta con los conocimientos y las habilidades para desempeñar un puesto de responsabilidad (lo que se conocía como *"Auctoritas"*). Como podremos ver posteriormente, en un equipo Agile es más eficaz contar con perfiles con *"Auctoritas"* que sepan lograr resultados dentro de la organización. Un exceso de *"Potestas"* puede afectar negativamente dificultando la autorganización y el empoderamiento del equipo

Adicionalmente, hay 2 características que resultan de gran apoyo en el desempeño del PO:

- **Capacidad innovadora** en la búsqueda de nuevas ideas para el producto y de vías para lograr apoyos en la toma de decisiones
- **"Ser Agile"**, tener en el ADN la necesidad de transparencia, inspección y adaptación que permita transmitir al equipo afrontar los desafíos o inconvenientes que puedan surgir en el transcurso del desarrollo del producto o servicio.

CONTACTO CERCANO CON CLIENTES Y USUARIOS

Con frecuencia nos encontramos con procedimientos u operativas que, aunque pensadas para facilitar el proceso al proveedor de productos, no están optimizadas de cara al cliente, o simplemente incrementan la burocracia y la complejidad de manera innecesaria, o son manifiestamente mejorables. En nuestra actividad, el PO debe aportar la empatía necesaria con los usuarios que permita descubrir y poner en práctica estas oportunidades de mejora de cara ellos. Dentro del equipo Agile, el Product Owner es el rol más indicado para capturarlas y trasladarlas al Backlog. El Product Owner es el maximizador del valor del producto hacia el cliente. Su trabajo debe enfocarse en aportar valor al cliente y, por consiguiente, aportar valor a la empresa.

Algunas características para poder realizar este papel de forma eficaz son las siguientes:

- **Aplicar lo que dentro de Lean se llama “Gemba”** (en japonés “el verdadero lugar”). Es un concepto que consiste en que quien puede tomar decisiones se pone en el lugar de a quien afectan dichas decisiones, para conocer las condiciones en que se desarrolla la actividad o se reciben los servicios, y poder recoger con eficacia las oportunidades de mejora. Algunas empresas llegan al punto de obligar a sus mandos a pasar periódicamente por el punto de venta, el de atención al cliente, o la cadena de fabricación.
- **Aplicar técnicas de captura de valor.** La relación de las empresas con sus clientes ha avanzado en su sistematización durante los últimos 30 años, recogiendo mecanismos y métricas que nos ayuden a identificar el valor de un cliente, más allá de la facturación mensual que pueda reportar, y abarcar su ciclo de vida dentro de la empresa, desde las labores de captación y venta iniciales, hasta la ansiada fidelización del cliente como valor y prescriptor de los productos y servicios de la organización.
- **Investigación de mercado.** El PO debe mantenerse al tanto de las oportunidades que el mercado puede ofrecer y que se convertirán en oportunidades para ofrecer nuevos productos y servicios. También será necesario un conocimiento exhaustivo de los catálogos de los competidores, para poder adelantarse a ellos y capturar el interés de los clientes.
- **Captura de opinión de operadores y usuarios finales.** Como una arte más del “Gemba” del que hemos hablado anteriormente, es necesario que el Product Owner complemente los conocimientos y experiencia propios acerca de la experiencia de usuarios y calidad del servicio al cliente, con un contacto directo con ellos que le permita recoger de primera mano sus niveles de satisfacción, así como sus expectativas y propuestas de mejora. Estas opiniones se pueden obtener tras una transacción, entrega o cuando se completa un servicio.

CONTACTO CON EL EQUIPO

De modo semejante a la necesidad de mantener un contacto fluido y cercano con los clientes y usuarios, también es necesario que el Product Owner mantenga un contacto permanente e informal con el equipo que está en el día a día de la creación o evolución del producto. En realidad, es un error plantear que el PO tenga responsabilidad jerárquica y que mantenga una relación periódica con el equipo exclusivamente en los eventos ágiles del proceso. La verdadera naturaleza de los equipos Agile requiere que el PO forme parte del equipo en una relación entre iguales, compartiendo las responsabilidades y las decisiones como tareas comunes que se plantean y ejecutan por el equipo como una unidad.

Asimismo, un componente importante de la comunicación del PO con el equipo consiste en transmitir a todos los miembros la visión del producto y los valores que se aportan al cliente. Como resultado de esta acción se produce un aumento en la motivación del equipo. Cuando un equipo conoce la finalidad y el propósito de su trabajo, se engancha con ellos y su implicación mejora sustancialmente contribuyendo a los resultados.

Sin embargo, no se nos oculta que, por las características propias de la organización, por el perfil profesional de la persona que cubre el rol del PO, o por imposiciones derivadas de la estructura del personal de la compañía, en muchas ocasiones el Product Owner realiza su función como enlace entre el equipo Agile con las áreas de negocio de la compañía, más que formar parte del mismo equipo. Precisamente por esta razón, y porque la naturaleza de la involucración del PO en el equipo de trabajo es crucial para la obtención de un resultado eficaz, es tan importante la inclusión de este cuarto eje.

Dentro de la metodología Scrum, el Scrum Master puede ayudar al PO con técnicas para impulsar su labor como impulsor del proceso ágil. La relación entre ellos podrá ser más o menos fluida dependiendo de los perfiles que veremos en las tipologías de PO.

La relación entre el PO con el resto del equipo se resume en:

- Como objetivo, debe **aportar el mayor valor al producto y al equipo**, potenciando sus capacidades.
- Una **comunicación eficiente** para influir y transmitir capacidades del producto para su desarrollo por parte del equipo
- Aportar confianza y libertad al equipo que les permita expresar sus opiniones respecto a mejoras del producto. Aceptación de las ideas del equipo.

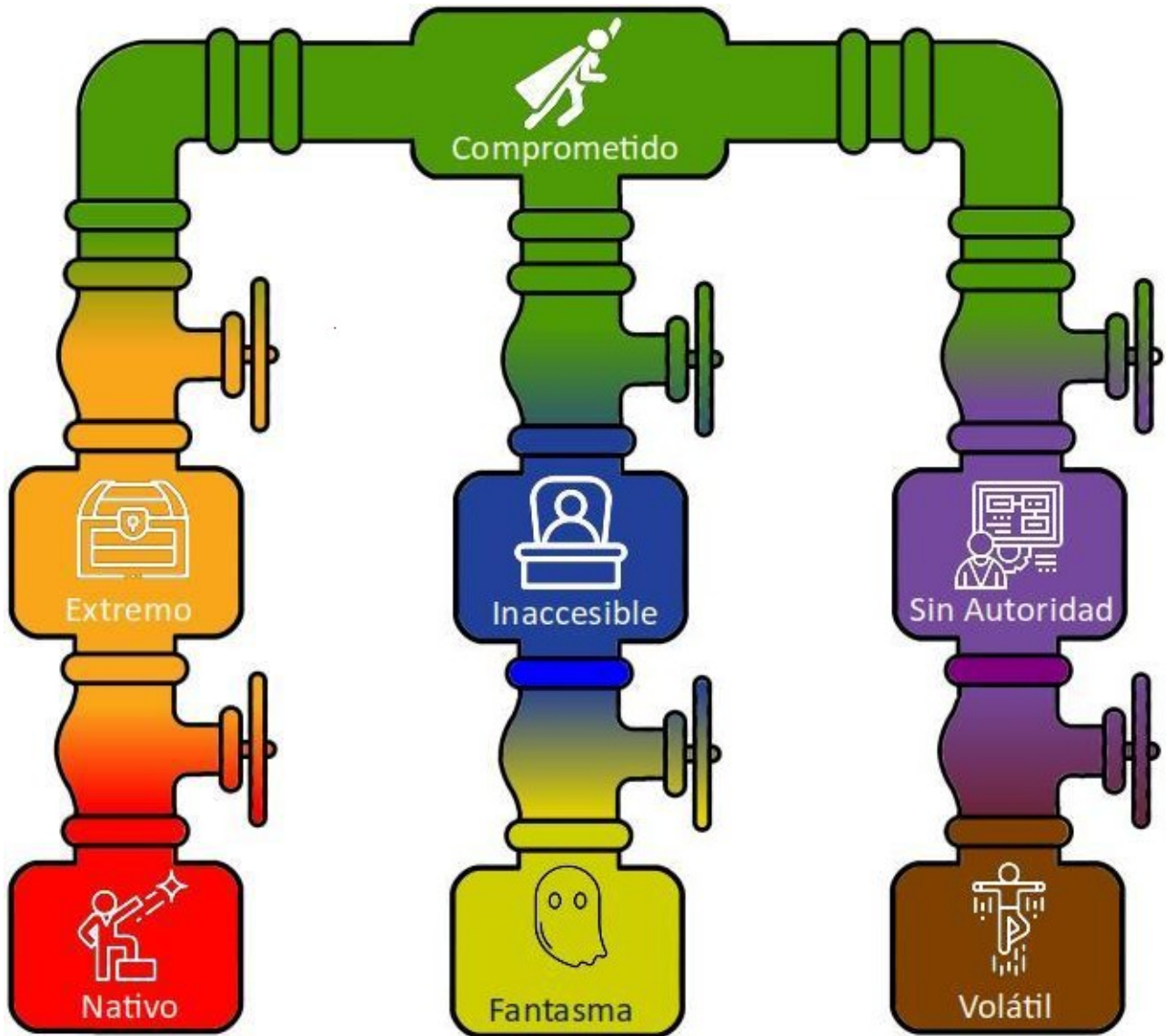
TIPOS DE PRODUCT OWNER

La descripción de cada tipo de Product Owner se ha realizado conforme a la siguiente estructura:

- **Cómo se le selecciona:** que situación de partida o características profesionales y personales se suelen tomar para llegar a designar al PO.
- **Características:** a partir de la clasificación en las 4 dimensiones descritas.
- **Ventajas e Inconvenientes:** resumen de los puntos fuertes y débiles de cada clase de PO.
- **Propuesta de mejora:** acciones, decisiones o recomendaciones para que el PO esté más próximo a las características idólicas del PO Comprometido.

Las características generales de los diferentes tipos de Product Owner son las siguientes:

- **PO Comprometido:** prototipo de Product Owner ideal.
- **PO Extremo:** exceso de celo en su trabajo y en la ejecución de los procesos.
- **PO Nativo:** con gran conocimiento del producto y cliente, pero poca autoridad y prestigio.
- **PO Inaccesible:** máxima referencia, pero sin tiempo para atender al equipo.
- **PO Fantasma:** aparecen y desaparecen dependiendo de las situaciones.
- **PO Sin autoridad:** tiene que conseguir autorizaciones para aspectos relevantes. Dentro de este capítulo incluimos un subtipo especial, el **PO Proxy**.
- **PO Volátil:** tiende a recuperar procesos tradicionales ante alguna dificultad..



EL PO COMPROMETIDO

Hemos elegido denominar a nuestro superhéroe entre los Product Owner como PO Comprometido. Este perfil identifica al ideal del ocupante de esta función tan fundamental para un correcto desarrollo de productos según metodologías Agile.

El PO Comprometido cuenta con una adecuada formación y capacitación en las metodologías y con las habilidades necesarias para desempeñar su función. Su conocimiento sobre el catálogo de productos y servicios de la organización es intenso, así como de los mecanismos que es necesario desarrollar para poder desplegar un nuevo producto que deba no solo comercializarse, sino también operarse técnicamente, prestar atención al cliente, facturarse, comisionar a la red comercial, etcétera.

Mantiene una excelente relación con la dirección de la compañía, lo que le sirve de respaldo cuando resulta necesario elevar una toma de decisión relevante o resolver un conflicto. Y gracias a que es visto por el resto de los miembros de la organización como una referencia en su puesto, logra aunar voluntades para resolver las necesidades que se planteen, sin necesidad de recurrir al escalado más que cuando resulta realmente necesario.

Aunque el desempeño de su labor no le exija mantener un contacto directo con clientes y usuarios, su actitud le empuja a buscar de ellos la retroalimentación necesaria para conocer en qué medida las diferentes entregas del producto están de acuerdo con sus expectativas y necesidades, y de esta manera, es capaz de recoger nuevas solicitudes para incorporar al Backlog.

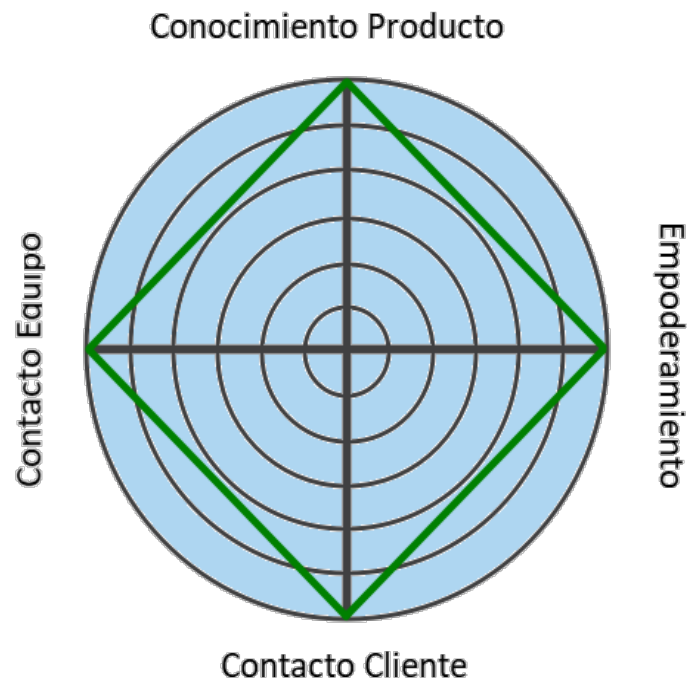
Su relación con el resto del equipo es tan fluida que es considerado un miembro más. Escucha las opiniones de los demás, incluso cuando no es un tema de su ámbito, y aporta abiertamente su criterio sin llegar a imponerlo. Especialmente en los momentos de dificultad se le puede encontrar junto a sus compañeros, aportando su contribución para superar los malos momentos y alcanzar los logros.

Por último, destacamos a continuación algunas de las características que consideramos fundamentales para distinguir al PO Comprometido del resto de tipos, y que pueden aportar luz a



la hora de diferenciar sus características con cada uno de los restantes tipos dentro de esta clasificación:

- Es responsable de crear y adaptar la visión del producto que se va a construir maximizando la cantidad de valor entregado al finalizar cada iteración.
- Es capaz de movilizar el desarrollo del producto en base a OUTCOMES y no a OUTPUTs.
- Capaz de promover la implicación de los stakeholders haciéndoles diferenciar entre lo importante y lo urgente.
- Prioriza el trabajo de acuerdo al valor máximo aportado sin condicionar la estimación del trabajo del equipo.
- Colabora con el equipo de desarrollo para definir los criterios de aceptación, y el concepto de Definición de Hecho del producto (DoD).
- Esta disponible para validar la funcionalidades implementadas en el tiempo en el que el equipo hace la entrega.
- Toma consciencia sobre los impedimentos que afectan al equipo.
- Define y controla los aspectos estratégicos de inversión del producto.



PO EXTREMO

COMO SE LE SELECCIONA

Hablamos de un Product Owner con conocimientos teóricos del rol y del proceso ágil. Incluso se ha podido preparar en el rol mediante formaciones y certificaciones. Está convencido de la eficacia del proceso ágil y sus ventajas. No suele ser miembro de la alta dirección y se le elige por su disponibilidad, interés y conocimiento del producto. Es potencialmente un Product Owner Comprometido salvo por su poca experiencia real en el rol.

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Técnicamente conoce el producto con un nivel de detalle suficiente y tiene conocimientos teóricos del valor a negocio del producto. Respecto al concepto de Backlog lo asume como suyo, es activo a la hora de desarrollar elementos y suele estar comprometido en la labor de redactar y completar las especificaciones.

Toma decisiones arriesgadas, prima la autoridad frente a las necesidades de valor y, buscando afianzar su posición, suele demostrar un exceso de celo a la hora de admitir cambios por parte del equipo.

EMPODERAMIENTO

El empoderamiento del que disfruta se debe más a su conocimiento técnico del producto, que a la relación que mantiene con el equipo o con el cliente. De hecho, en ocasiones el PO Extremo puede llegar a confundir la autoridad con el empoderamiento.

Disfruta de cierta influencia en la organización gracias al reconocimiento que recibe por su conocimiento del producto, pero carece de la capacidad suficiente para tomar decisiones relevantes. Cuando estas se presentan, es necesario lograr la participación de otros grupos de influencia en la organización.

Su capacidad de toma de decisiones se concentra más en los aspectos técnicos que en los comerciales, y tiene a centrar su atención en ellos, ya que es el área que domina y donde se siente cómodo. Aunque entiende la necesidad de incorporar otros elementos que den valor añadido al



producto, suele repetirse que, o bien no es capaz de identificarlos, o bien carece de los mecanismos necesarios para recoger dichas necesidades.

CONTACTO CON EL CLIENTE

Aunque suele tener contacto con el cliente por su conocimiento técnico del producto, esta relación no es suficientemente intensa como para que pueda influir en sus decisiones finales. Esto puede deberse a que no tiene aún conciencia de la necesidad de recoger datos, información y opiniones del negocio y de los clientes, o a su carencia de los medios y recursos imprescindibles para recabar dicha información.

CONTACTO CON EL EQUIPO

Conoce la importancia del equipo en términos del proceso y trata de disponer del tiempo necesario para asistir a los eventos y atenderles cuando hay dudas. Es activo a la hora de validar elementos completados para no esperar al término del Sprint.

A menudo tiende a asumir competencias que no le corresponden por entender que es bueno para el producto. Para aceptar elementos en el Backlog que propone el equipo, requiere de mucha información para admitirla con la suficiente prioridad. Otro aspecto que suele darse en este perfil, es la necesidad de participar activamente en las reuniones diarias, lo cual suele derivar en que el evento se transforme en una reunión de discusión de funcionalidades.

En las retrospectivas suele tomar demasiado protagonismo para proponer mejoras del trabajo del equipo.

VENTAJAS E INCONVENIENTES

Es un perfil preparado y competente, pero hay aspectos de mejora que se pueden obtener con experiencia y asumir que existen responsabilidades en el resto de roles.

- Técnicamente preparado para el rol.
- Conoce la importancia del valor del producto para los clientes, pero aún no tiene en cuenta sus opiniones.
- Exceso de celo a la hora de confiar en el equipo.
- Quiere asumir competencias del Scrum Master.
- Falta de experiencia.

PROPUESTA DE MEJORA

El hecho de que su principal carencia sea la experiencia, lo ubica en una buena posición para poder evolucionar positivamente. Esa adquisición de experiencia y conocimiento operativo de su organización le ayudarán a asegurar algunos aspectos del negocio y del equipo.

- Es necesario capacitar al PO Extremo para dotarle de medios para aplicar técnicas de mejora de valor para negocio.
- Posicionarlo y darle visibilidad en la organización para reforzar su autoridad.
- Entendimiento de las responsabilidades y obligaciones, especialmente en aspectos de estimación del equipo. De esa manera podrá dar su opinión y el equipo deberá aportar información suficiente para convencer al PO de la fiabilidad de las estimaciones.
- Dejar de asistir a las reuniones diarias y hacer seguimiento del avance por medio de las herramientas suministradas de gestión ágil.

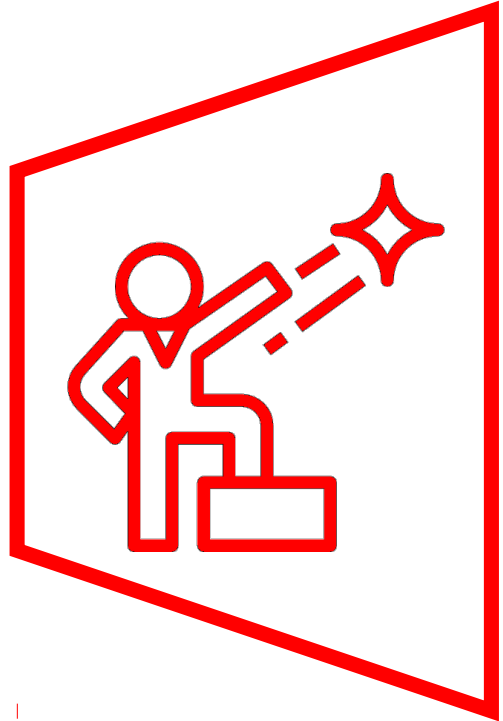


PO NATIVO

COMO SE LE SELECCIONA

EL PO Nativo es escogido para el puesto por el conocimiento, normalmente técnico, que posee del producto. Ha participado en las etapas de ideación del producto o en sus fases de concepción, destacando por su conocimiento técnico, especialmente en productos novedosos con un alto contenido tecnológico e iniciativas de transformación digital. Su procedencia suele ser desde áreas tecnológicas, donde ha formado parte de equipos de desarrollo de producto anteriores.

Posee experiencia dentro de su trayectoria profesional acerca de técnicas y procesos ágiles (desarrollo iterativos e incrementales, design thinking, mejora de procesos Lean, uso de Kanban para organizar tareas, u otros), lo cual condiciona de forma bastante importante el hecho de que se asigne a esta persona para el puesto de Product Owner. La toma de decisiones a nivel estratégico puede ser un hándicap, lo que le produce cierta inseguridad. Su principal déficit es la carencia de empoderamiento por ausencia de un reconocimiento de autoridad global sobre el producto.



CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Dada su procedencia, el conocimiento que el PO nativo posee del producto es fundamentalmente técnico. Esto condiciona los aspectos del producto que incluye en el Backlog, salvo que reciba presiones o requisitos explícitos desde otras áreas de la compañía: asesoría jurídica, auditoría, marketing...

Por otra parte, estas características provocan que las mejoras en los incrementos del producto no procedan generalmente desde la respuesta de los usuarios, sino que se trata de propuestas proactivas del PO.

EMPODERAMIENTO

El PO Nativo recibe reconocimiento y autoridad en todo lo que respecta a las cuestiones técnicas del desarrollo del producto. Pero, desgraciadamente, no solo no cuenta con la capacidad y autoridad necesarias en el resto de aspectos, sino que carece de la confianza necesaria para poder debatir sobre ellos.

Esta falta de confianza se ve agravada por el hecho de que generalmente, en el momento en que recibe la responsabilidad de asumir el rol de Product Owner, el equipo, el presupuesto y los medios necesarios, ya han sido decididos y establecidos sin contar con su aportación. Como consecuencia, cuando es necesario negociar un incremento presupuestario o una nueva dotación de medios o personas, carece de la habilidad necesaria para lograr el resultado esperado.

CONTACTO CON EL CLIENTE

Tiene conocimiento de representantes del cliente por haber participado en la toma de requisitos o en la captación de información para el producto. En iniciativas de transformación digital abiertas a Internet suele asumir que el perfil medio del usuario tiene capacidades digitales similares a las suya, aunque esta no sea siempre la realidad.

Tiene capacidad y medios para incorporar mecanismos de obtención de información (encuestas, prospección de mercados, u otros mecanismos), pero estos suelen ser muy dirigidos a su área de conocimiento, intentando confirmar sus hipótesis, y no cubren todos los aspectos del producto. Como consecuencia, las mejoras en los incrementos del producto no suelen venir de una respuesta reactiva de los usuarios sino mediante propuestas proactivas del PO.

CONTACTO CON EL EQUIPO

Conoce y tiene contacto fluido con el equipo ya que su procedencia profesional, como ya se ha dicho, suele tener su origen en anteriores equipos de desarrollo de producto. Gracias a ello, comprende y valora la problemática del equipo de trabajo, lo que le empuja a dedicar suficiente tiempo a la resolución de problemas y a la toma de decisiones del producto. Como aspecto relevante, está concienciado sobre aspectos que pueden bloquear el trabajo del equipo, y trata de evitarlos.

Suele dejar al equipo defender los incrementos del productos ante demos o revisiones. Asimismo, defiende y respalda al equipo ante decisiones técnicas, ante presiones de stakeholders, o frente a los responsables de otros productos relacionados.

Por su debilidad ante la toma de decisiones que no son de su especialidad, con frecuencia busca delegarlas en personas externas.

VENTAJAS E INCONVENIENTES

El PO Nativo tiene como dedicación principal su participación en el desarrollo de productos. Gracias a esta circunstancia, es capaz de centrar su atención en esta actividad. Y dado que cuenta con buena capacidad de análisis, podrá ir fortaleciendo su contribución a lo largo del tiempo. No se siente seguro ante aspectos del producto que quedan fuera de lo meramente técnico. Sin embargo, a medida que vayan implantándose mejoras, podrá ir ganando experiencia y conocimiento de otros aspectos del producto.

Esta falta de conocimiento y experiencia significa también que no dispone de una visión global del producto. Esto puede llevarle en ocasiones a realizar la toma de decisiones sin contar con las necesidades reales de los usuarios, a menos que cuente con la contribución de terceros.

PROPUESTA DE MEJORA

El umbral que separa al PO Nativo del PO Comprometido puede irse cerrando según pueda ir adquiriendo una mayor experiencia en el desempeño del papel, siempre que cuente con los medios y capacidad de incorporar algunas de las siguientes oportunidades:

- Formarse en resto de aspectos no técnicos relativos al producto.
- Madurar y demostrar su valía en toma de decisiones fuera de aspectos técnicos.
- Empatía del lado del cliente, no sólo proponer mejorar no pedidas por ellos.
- Hacer análisis del mercado más profundos con los usuarios finales del producto.
- Empoderarse en toma de decisiones empresariales que afecten al producto, aspectos financieros, marketing, ampliación de mercado,...



PO INACCESIBLE

COMO SE LE SELECCIONA

EL PO Inaccesible es escogido para el puesto por tratarse de una persona con un nivel elevado dentro de la organización. Se prima el nivel jerárquico respecto a la cercanía del producto.

Especialmente en las organizaciones grandes, al tomar una decisión del calado de implementar procesos de transformación de gran relevancia, es frecuente interpretar la necesidad de asociar personas de elevado nivel jerárquico con algunos de los roles dentro de los equipos de trabajo. En nuestro caso, el Product Owner puede ser visto como el rol idóneo para incorporar a algún miembro de la alta dirección, a pesar de no disponer de tiempo suficiente para atender al producto y al equipo. O que la persona escogida carezca de las habilidades y la capacitación necesarias en técnicas Agile, para poder desempeñar el papel requerido de forma eficaz.



CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Aunque su posición en la organización le permite tener una visibilidad muy completa de la organización, también sucede que a nivel operativo no dispone de conocimiento detallado de las operaciones, por lo que carece de información necesaria para resolver cuestiones del día a día. Asimismo, la experiencia a lo largo de su carrera profesional le capacita en el conocimiento a alto nivel de los productos que forman parte del catálogo de la compañía, y dispone de una perspectiva muy cualificada para poder aportar un gran valor en el nuevo desarrollo de producto.

EMPODERAMIENTO

Desempeña un puesto directivo de gran responsabilidad, siendo responsable de la definición de estrategias que permiten el cumplimiento de los objetivos definidos, así como de la definición de los presupuestos que dirigen la actividad a realizar.

No necesita de un empoderamiento adicional, ya que está acostumbrado a la toma de decisiones de gran nivel. Las decisiones relevantes al producto que surjan en el día a día a nivel operativo,

deben argumentarse con datos detallados y concretos, para que pueda disponer de la información necesaria para tomar una decisión fundamentada. Aunque esta necesidad de información pueda añadir complejidad a la labor del equipo, proporcionará garantía de éxito en la toma de resultados-

CONTACTO CON EL CLIENTE

Al tratarse de una persona que ocupa un puesto elevado dentro de la organización, su actividad regular no conlleva contacto directo con clientes de gran público. Sin embargo, por el desempeño propio de su papel, sí entra en contacto frecuentemente con clientes de nivel corporativo, especialmente con personas de un nivel directivo equivalente al suyo. Tiene posibilidad de organizar eventos y sesiones orientadas a obtener información relevante del producto por parte de los clientes, y puede promover encuestas y estudios de mercado, u otros, si lo ve preciso.

CONTACTO CON EL EQUIPO

Es reconocido dentro de la organización como un referente en su área de actividad, lo que le aporta el respeto y reconocimiento por parte del resto de profesionales, tanto en su entorno como en otras áreas de la compañía.

Por agenda, compromisos y atención a temas organizativos, no suele disponer de tiempo suficiente para atender y tener una comunicación frecuente con el equipo, con lo que las características de un buen PO en este punto se ven muy mermadas.

Una vez que se ha tomado una decisión que haya sido estudiada y que venga argumentada por parte del equipo, la respaldará con firmeza ante cualquier foro, convirtiéndose en un magnífico espónsor para su defensa. Su nivel jerárquico resultará un gran apoyo ante la necesidad de resolución de problemas por escalado dentro de la organización.

Según el estilo de liderazgo que ejerza la persona, puede encontrarse ante un equipo que no se atreve a expresar su opinión, que se limita a seguir sus órdenes. Esto hace que el equipo no pueda estimar su capacidad, ni los PBIs que pueden trabajar en un sprint, porque se limitan a decir “sí” a la propuesta del PO, con independencia de lo que suponga o incluso aunque alguno de los PBIs no esté listo para ser empezado.

VENTAJAS E INCONVENIENTES

No cabe duda de que disponer de un alto directivo de la compañía en cualquier equipo de trabajo significa un impulso de enorme valor en el arranque de un nuevo desarrollo de producto. De esta manera, el resto de la organización se alinearán fácilmente con los objetivos, y cualquier escalado es resuelto de manera prácticamente automática.

Frecuentemente, la situación del PO de este nivel no es duradera en el tiempo. Más bien se trata de una situación temporal mientras se busca un perfil más adecuada al rol de PO. Si decae el

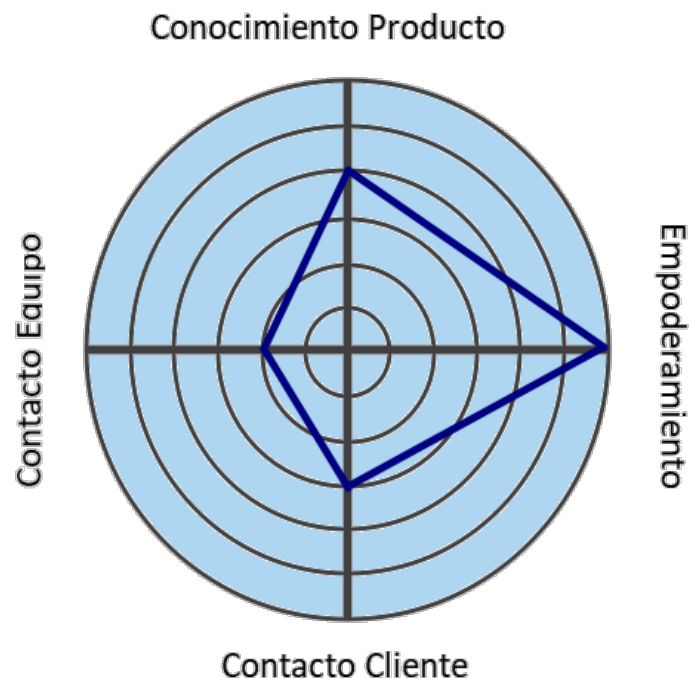
esfuerzo de mantener activo el producto por el PO, dada la complejidad y carga de trabajo de su actividad, el equipo irá perdiendo el impulso inicial que disfrutaba por el hecho de contar con un alto directivo entre sus miembros. Esta situación corre el peligro de que la vida útil del producto decaiga y quede relegado en importancia en el catálogo de productos de la organización.

PROPUESTA DE MEJORA

Como ha quedado dicho, contar con el impulso de un alto directivo dentro del equipo es un respaldo a la misión y objetivos del equipo, y no sería sensato plantear de partida que fuese otra persona quien desempeñase esta posición.

Para poder minimizar los inconvenientes, se pueden proponer varias acciones:

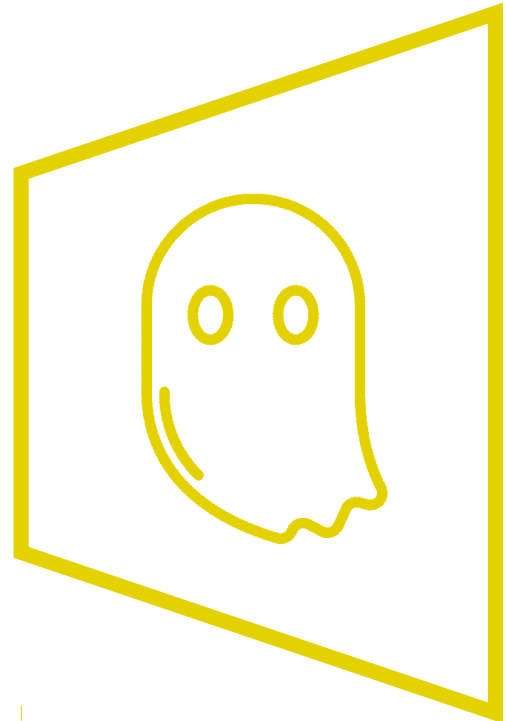
- Transformar el rol del PO Inaccesible por el de Sponsor o rol de estrategia en un entorno de escalado ágil.
- Potenciar la responsabilidad y poder de decisión en el equipo, toda vez que se mantiene una línea directa de comunicación con la alta dirección de la compañía.
- Nombrar un PO Intermediario de manera temporal que se convierta a corto/medio plazo en el PO oficial. Esta medida podría convertirse en un inconveniente a futuro, ya que no fomenta la transparencia y aumenta las capas de intermediación en la comunicación.



PO FANTASMA

COMO SE LE SELECCIONA

El PO Fantasma, al igual que el PO Inaccesible, es escogido para el puesto por tratarse de una persona con un nivel elevado dentro de la organización. La diferencia entre ambos está en que el PO Fantasma no goza de completa autoridad ni del reconocimiento en la organización, a pesar de que ocupe un puesto relevante. Suele ser una persona en posiciones jerárquicamente muy próximas a la dirección. Se le asigna el rol de Product Owner por el hecho de la posición que ocupa, no por las capacidades necesarias para llevar a cabo el puesto. Su carrera profesional ha estado mayormente influida por técnicas y procesos tradicionales, aunque está tomando conciencia de que técnicas y métodos ágiles pueden mejorar el rendimiento del equipo.



CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Como consecuencia de su posición dentro de la organización tiene cierta visibilidad sobre los productos, sus dependencias en la organización, situación del mercado y la situación de la competencia. Todo ello le facilita disponer de información y capacidad de análisis con respecto a la estrategia del producto.

No cuenta con un conocimiento profundo del producto en detalle. Como consecuencia, carece de la capacidad de reconocer las implicaciones que determinadas decisiones pueden significar en las operaciones diarias del producto.

Prima el conocimiento de la organización frente al conocimiento técnico del producto.

EMPODERAMIENTO

Es su característica principal, está en mejor disposición de crecer en esta característica que el resto de los perfiles PO.

Por una parte, la posición elevada que ocupa favorece el empoderamiento ya que dispone de autoridad suficiente en la organización. La autoridad no es siempre sinónimo de empoderamiento,

se tiene que llegar a un equilibrio entre todo el equipo para que la autoridad no reprima la capacidad del equipo respecto al desarrollo del producto.

En este caso, dispone de capacidad para discutir aspectos relativos a la financiación del producto y acceso a todos los niveles de la empresa para negociar y disponer de recursos y medios para el producto.

CONTACTO CON EL CLIENTE

Este perfil no suele tener contacto directo con los clientes u operadores del producto, aunque por su posición puede tener contacto con responsables de áreas de clientes u homólogos de puesto para productos internos.

Conoce de forma teórica el perfil de los usuarios, ya que cuenta con información estratégica y tiene capacidad y medios para incorporar mecanismos de obtención de información (encuestas, prospección de mercados, u otros mecanismos).

No suele tener entre sus responsabilidades la de entrar en el detalle del uso en el día a día del producto. En general suele estar lejano a las preferencias, gustos y necesidades de los clientes.

CONTACTO CON EL EQUIPO

De forma semejante a lo que sucedía con el cliente, el PO Fantasma no suele tener relación con personas del equipo que trabajan en su desarrollo. Esta característica muchas veces hace que el equipo sólo tenga contacto con el PO en eventos de captura de requisitos y demostraciones al final del incremento, tendiendo a que el proceso sea más tradicional que ágil.

Las mejoras de propuestas del equipo, de un nivel de detalle muy técnico u operativo, suelen ser asumidas sin la valoración del PO, por lo que no se gestionan adecuadamente como elementos pendientes del producto. En la mayoría de ocasiones son consideradas como elementos poco prioritarios.

La disponibilidad de cara al equipo está condicionada por el cumplimiento del resto de sus obligaciones, llegando a estar ausente durante periodos prolongados de tiempo, lo cual provoca un distanciamiento en la relación con el equipo.

Muchas veces el PO no es un aliado en las demostraciones, ya que frecuentemente esa es para él la primera vez que tiene contacto con el avance de los incrementos.

VENTAJAS E INCONVENIENTES

El PO Fantasma tiene como gran ventaja la posición dentro de la organización, cuenta con capacidad e información de estrategia del producto para impulsar los trabajos de desarrollo y de gestión del cambio si fuera necesario.

Suele ser complicado disponer de tiempo para la resolución de dudas durante el Sprint. Y el distanciamiento de los clientes y del equipo ocasiona problemas a la hora de maximizar el valor del producto.

PROPUESTA DE MEJORA

Si la carrera profesional no está alineada con el desarrollo del producto, este tipo de perfiles fracasarán en el rol de PO. Se pueden mejorar aspectos de organización y gestión de personas con las siguientes medidas:

- Reforzar la visibilidad del producto como un activo estratégico dentro de la organización.
- Incrementar el conocimiento profundo de detalles del producto.
- Definir objetivos explícitos sobre los incrementos del productos.
- Fortalecimiento de la empatía hacia cliente como parte de un equipo común.
- Participación en los eventos del proceso ágil para fomentar su relación con el equipo.



PO SIN AUTORIDAD

COMO SE LE SELECCIONA

Nos encontramos con un tipo de Product Owner bastante frecuente. La persona asignada al rol ha sido designada por la dirección de la compañía, pero se considera así mismo como un ocupante accidental del puesto. Por esta misma razón, no suele sentir la suficiente seguridad en la toma de las decisiones necesarias para avanzar con el desarrollo del producto. Al contrario, en cada ocasión en que resulte necesario determinar el camino a seguir, la asignación de prioridades, o en cualquier otra encrucijada del ciclo de vida del producto, el PO Sin Autoridad dará un paso atrás dejando al resto de miembros del equipo de trabajo estancados ante la falta de decisión, hasta que el PO sea capaz de elevar la decisión a un nivel superior que sea capaz de desbloquear la situación. En ocasiones, el PO Sin Autoridad aparece como consecuencia de la necesidad de cubrir el rol de PO cuando quien debería desempeñar el papel carece de la disponibilidad o capacidades para el contacto con el equipo de desarrollo. Esta estrategia no siempre es adecuada a largo plazo.



CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Generalmente, el PO Sin Autoridad proviene en cuanto a su experiencia anterior de unidades de negocio o de marketing, o incluso de un área tecnológica de gestión de la demanda con clientes y usuarios. Su atención se centra habitualmente en los aspectos de gestión y posee orientación al proyecto por encima de su orientación al producto. Como consecuencia, lo que prima en su desempeño y sus decisiones es el cumplimiento de objetivos del equipo, aunque no necesariamente coincidan con los del producto.

No cuenta con capacidad de decisión en aspectos estratégicos, de presupuestos, o en la dotación de personal y recursos necesarios para dar valor al producto, pero puede influir en estas decisiones con responsables de las áreas que han encargado el trabajo.

Este tipo de Product Owner considera que el valor del producto no forma parte de su responsabilidad, lo cual ocasiona una carencia de retroalimentación por parte de los clientes, salvo que existan personas fuera del equipo que se responsabilicen de obtener dicha información.

EMPODERAMIENTO

Aunque parece redundante afirmar que el PO Sin Autoridad carece de empoderamiento, la realidad de este tipo de PO puede tener alguna faceta que merece la pena analizar.

Se trata de una persona que, cuente o no cuente con el respaldo explícito de la organización, el hecho es que ha sido designado para el rol por una persona que sí cuenta con autoridad y empoderamiento. Es precisamente esa otra persona a quien el PO Sin Autoridad recurre para resolver la toma de decisiones que él suele esquivar. Y nuevamente será necesario tener en cuenta esta relación para poder manejar el desarrollo del producto y el trabajo cooperativo entre los miembros del equipo de una manera eficaz.

CONTACTO CON EL CLIENTE

Frecuentemente el PO Sin Autoridad es un buen conocedor de las necesidades de clientes y usuarios. Es capaz de prever cuales pueden ser sus reacciones y preferencias ante la incorporación de nuevas características del producto y, por lo tanto, puede ser un asesor valioso a la hora de identificar cuales pueden ser las características mejor valoradas por ellos a la hora de valorar positivamente la entrega de releases, y conseguir así obtener quick-wins, éxitos de aceptación tempranos que respalden la confianza de clientes y usuarios en las entregas más preliminares del producto, que sirvan para ganarse su confianza y respalden el desarrollo del producto.

Sin embargo, carecen de una relación de primera mano con esos clientes y usuarios, precisamente por su resistencia a la toma de decisiones, la cual es una capacidad necesaria en el trato con clientes.

CONTACTO CON EL EQUIPO

La falta de capacidad de decisión es un lastre que empañará la relación entre el PO Sin Autoridad y el resto del equipo Agile. Esta circunstancia afectará a cuestiones como las demos de los incrementos o a la incorporación de nuevos requisitos a los Sprints.

Aunque cuenta con suficiente formación en las metodologías Agile, incluso puede darse que se cuente con certificaciones, el PO Sin Autoridad no dispone de la habilidad de uso de las herramientas por falta de práctica en su utilización, lo que puede suponer una complicación adicional en actividades relacionadas con captar las necesidades de los usuarios, o la mejora del valor de negocio del producto.

Suele dejar al equipo defender los incrementos del producto ante demostraciones o revisiones. Si surgiera algún tipo de diferencia de criterio con los objetivos predefinidos del trabajo, trata de defender y respaldar al equipo ante presiones de stakeholders o responsables de las áreas.

VENTAJAS E INCONVENIENTES

El principal inconveniente del PO Sin Autoridad es el descubrimiento por parte del equipo de que quien más debería poder aportar de cara a la evolución del producto, la selección de nuevos requisitos y cualquier otra toma de decisiones, se ha convertido en un lastre para el ritmo de trabajo de todo el equipo.

Sin embargo, si el equipo es capaz de encontrar la manera de paliar los efectos negativos de esta situación, pueden apoyarse en su extenso conocimiento de los productos existentes para hacer surgir nuevas ideas que enriquezcan el Backlog. Y su conocimiento operativo de la organización y de la gestión de clientes y usuarios puede resultar de gran valor a la hora de facilitar la relación con otras unidades de la organización, así como facilitar la presentación de logros en las Reviews.

PROPUESTA DE MEJORA

Las acciones para minimizar los inconvenientes son las siguientes:

- Una vez detectado que el Product Owner resulta ser del tipo Sin Autoridad, lo cual probablemente no sea inmediato, es importante ser capaz de ajustar la relación con él, de manera que perciba que se valora su conocimiento del producto y los clientes por el resto del equipo. De esta manera, aprovechando que durante las primeras iteraciones del producto, los requisitos están más claros y el número de decisiones sobre el mismo suelen ser menos frecuentes, se le puede encaminar para que se vea a sí mismo como un consultor, más que como el papel determinante en la toma de decisiones. De esta manera, se puede lograr que termine adquiriendo la confianza necesaria en sí mismo y en el papel que desempeña, como para evolucionar en un verdadero Product Owner Comprometido.
- Dado que las decisiones son un paso difícil, y el PO Sin Autoridad preferirá escalarlas en su mayor parte a una instancia superior, el resto del equipo Agile debe actuar con inteligencia, analizando cuales pueden ser las decisiones pendientes que se pueden adelantar, de manera que el PO Sin Autoridad pueda elevar la toma de decisiones inmediatas junto a otras de medio plazo. De esta manera, cuando el equipo se encuentre que es necesario resolver esa toma de decisiones, puedan encontrarse con que ya se han tomado de antemano. Evidentemente, esto no es una actuación sencilla. Por ejemplo, al ir escogiendo qué requisitos del Backlog se van a necesitar incorporar en el siguiente Sprint, es necesario tener estos ordenados con alguna priorización, de manera que se pueda escalar no

solamente la decisión sobre aquellos que deban entrar en la siguiente iteración, sino también algunos de la iteración siguiente. Si bien es cierto que esto hará perder cierta flexibilidad al desarrollo del producto, la mejora en agilidad en el funcionamiento del equipo complementará el inconveniente con creces.

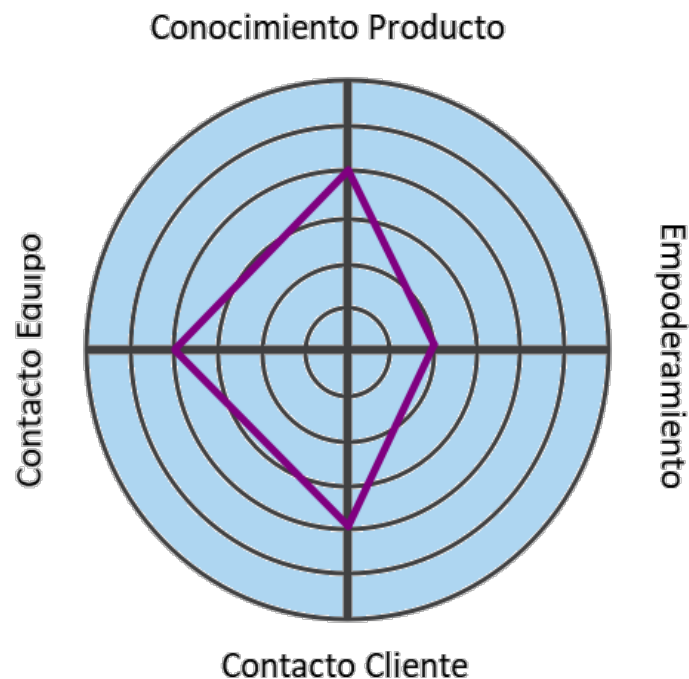
EL PO PROXY

Un tipo particular de PO dentro de esta clasificación sería el que se conoce como Product Owner Proxy. Este tipo de PO, normalmente externo a la compañía, juega un rol de intermediario entre el equipo y el “auténtico” PO.

Su nombramiento se produce cuando quien debería asumir el rol de PO no puede hacerlo por carecer de la disponibilidad necesaria. En este caso, como en tantos otros especialmente en las grandes organizaciones, se resuelve la situación buscando una persona disponible en la organización o subcontratando de una empresa externa a un PO sustituto, a quien denominamos PO Proxy.

El PO Proxy, quien generalmente cuenta sobradamente con la capacitación y certificaciones oportunas, se encarga con eficacia de mantener el Backlog, administra con acierto las herramientas, participa activamente en las ceremonias y orienta al equipo en las tareas.

La figura del PO es clave en una transformación hacia una mentalidad Agile, pero si este rol lo ejecuta un Proxy externo, ¿como puede la organización garantizar esta transformación, si precisamente pone en manos externas un rol tan fundamental como es el del Product Owner?



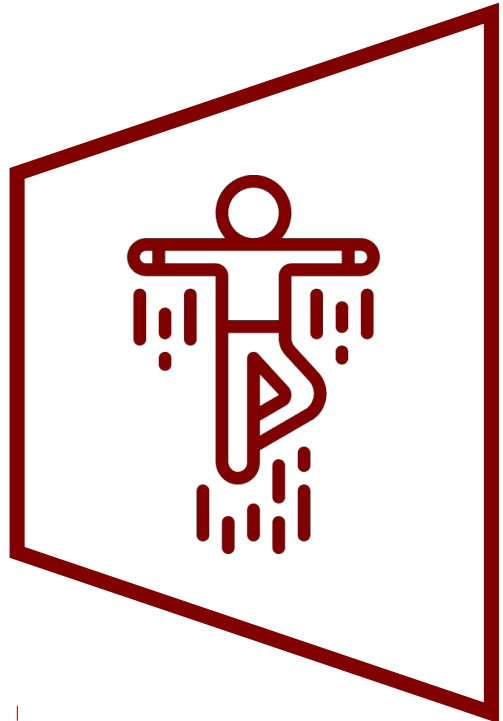
PO VOLÁTIL

COMO SE LE SELECCIONA

La forma de selección del PO Volátil para desempeñar el rol de Product Owner nos va a resultar familiar a la mayoría, porque la hemos visto en otras ocasiones en nuestras organizaciones o incluso podemos haber sido nosotros mismos seleccionados para desempeñar alguna función para la que no contábamos con la preparación requerida, o carecíamos de las habilidades necesarias.

De esta misma manera, el PO Volátil aterriza como Product Owner en un equipo de producto simplemente porque es necesario asignar a una persona a este rol, y no hay nadie más que pueda hacerse cargo de esta responsabilidad. De ahí su denominación.

Las carencias que presenta para el rol no significan que el resultado de su desempeño sea necesariamente deficiente, pero sus lagunas de conocimientos o habilidades podrán manifestarse a lo largo de las primeras iteraciones en el desarrollo del producto, aunque en el medio y largo plazo el resto del equipo puedan ir transmitiéndole el conocimiento necesario para realizar su labor de forma exitosa, siempre que aporte una actitud abierta a asimilar el nuevo modelo de trabajo.



CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

El conocimiento del producto por parte del PO Volátil puede ser muy variable dependiendo de cual fuera su trayectoria anterior en la organización y su nivel de experiencia.

En general, este es el aspecto en el que más puede llegar a notarse la carencia de la formación necesaria, ya que, aunque conozca suficientemente los requisitos que se quieren cubrir con el producto, y sea capaz de gestionar eficazmente las necesidades de clientes y usuarios, tiene limitaciones para definir objetivos más allá del cumplimiento del alcance.

EMPODERAMIENTO

Al igual que en el apartado anterior, podemos encontrarnos con una gran variedad de situaciones al respecto del empoderamiento del PO Volátil.

De esta manera, dependiendo de cual sea su posición en la jerarquía de la organización, puede disponer de un nivel de autonomía y empoderamiento suficientes para abordar la toma de decisiones y lograr que estas se respalden por los niveles jerárquicos superiores.

En numerosas ocasiones, se convertirá en un mero transmisor de las necesidades y prioridades expuestas por terceras personas dentro de la organización.

CONTACTO CON EL CLIENTE

Como se ha mencionado, el PO Volátil debe contar con actitud abierta y capacidad de adaptación para asimilar un nuevo modelo de trabajo y una operativa para las que no ha sido preparado.

En estas cualidades se basará también en buena medida su relación con los clientes. A partir de las habilidades Agile que pueda ir adquiriendo en los primeros Sprint del desarrollo, y basándose en el conocimiento que su experiencia le aporte de cara al conocimiento de los requisitos solicitados por el cliente, podrá ser capaz de gestionar esta relación de forma exitosa para lograr los mejores niveles de satisfacción.

Las mejoras funcionales no se generan de manera proactiva, sino que vienen de necesidades expuestas por los representantes de los clientes. Ante cualquier duda o contratiempo requiere de validación explícita por parte de los usuarios demandantes.

Tiene habilidades de reporte de seguimiento para asegurar que las expectativas se cumplen y escala los problemas ante un impedimento que suponga algún cambio en su planificación.

CONTACTO CON EL EQUIPO

En el corto plazo, el PO Volátil presentará dificultades de cara al resto del equipo de producto, toda vez que su tendencia natural será a que el producto se desarrolle de una forma convencional llegando a afectar a la definición de elementos de Backlog de análisis, de construcción y pruebas independientes en varias iteraciones.

Asimismo, al carecer de formación en las herramientas, el aprovechamiento que realice de estas será incipiente y supondrá una complejidad adicional de cara al resto del equipo. Técnicamente deja al equipo defender los incrementos del producto ante demostraciones o revisiones.

VENTAJAS E INCONVENIENTES

El PO Volátil tiene como principal inconveniente su carencia de preparación para cumplir con el papel que se le asigna. Sin embargo, como sucede con el buen vino, esta es una situación que ira mejorando con el tiempo si se puede actuar para suplir las carencias.

La principal ventaja del PO Volátil es su capacidad de evolución. Probablemente este resulte el tipo de PO más maleable. Es decir, el que tiene mayores probabilidades de evolucionar en un proceso de mejora sostenido.

PROPUESTA DE MEJORA

Como ha quedado mencionado, en muchas ocasiones no es posible contar con una persona con el perfil idóneo para ocupar la posición de Product Owner. Para suplir las carencias que presenta el PO Volátil es necesario desarrollar una actuación en 3 dimensiones:

- La organización debe proporcionar la formación necesaria para adquirir las habilidades necesarias para el desempeño del puesto de manera eficaz.
- El resto del equipo deberá servir como guía y apoyo al menos durante las primeras iteraciones, mientras el PO Volátil es capaz de asimilar intelectualmente y, sobre todo, emocionalmente, las habilidades necesarias para convertirse en Agile.
- Por parte del propio PO Volátil, debe aportar sus capacidades intelectuales para asumir el conocimiento relativo a los modelos de trabajo Agile. Y la voluntad necesaria para adaptar sus actitudes a la necesidad del cambio.

Si se logran cubrir estas 3 dimensiones, la transformación del PO Volátil en PO Comprometido tendrá una elevada probabilidad éxito,



CONCLUSIONES

Si el lector debe sacar una única conclusión de este trabajo, esa debería ser la importancia crucial que tiene el desempeño de un Product Owner eficaz sobre el resultado del desarrollo de productos y servicios. No cabe duda que todos los roles en el ciclo de vida son importantes, y las carencias en cualquiera de ellos influyen de manera importante sobre la solución final. Pero el Product Owner, por ser quien marca la orientación hacia el cliente, tiene no solo la relevancia que implica formar parte de un equipo multidisciplinar y corresponsable, sino que también es quien aporta la luz y marca el norte que puede definir que un producto no sea únicamente un resultado con calidad, sino que sea también lo que el cliente demanda y necesita. Y esta característica, sobra decirlo, es la que define el éxito o el trabajo del desarrollo de un producto.



Business Agility Corporation

Speed Up your Business Transformation

Business Agility Corporation
Santa Leonor 65, Edif. G
28037 Madrid

Email: comunicacion@businessagilitycorp.com