Implementación del método Scrum en las organizaciones

Karen Gisel Velázquez Rojas

El trabajo en equipo ha demostrado mejorar la eficiencia dentro de las organizaciones. Para gestionarlo, existen herramientas como Scrum que, además, permite generar instrucciones y reglas claras. Ésta es una alternativa si desea que el personal mejore su desempeño.

En el entorno organizacional contemporáneo, caracterizado por los cambios rápidos y la necesidad de adaptabilidad, el método Scrum es una herramienta útil para la gestión de proyectos que plantean soluciones a problemas complejos o estrategias para adaptarse a los cambios en entornos de incertidumbre. Aunque el método se desarrolló en el sector de la tecnología y diseño de *software*, se ha expandido a diversos ámbitos empresariales debido a su enfoque en la agilidad, la colaboración y la entrega continua de valor.

Una metodología ágil

Para comprender el método Scrum, debemos revisar primero el concepto de metodología ágil. De acuerdo con Palacio y Ruata (2011), el término que se acuñó en el año 2001 tras una reunión de 17 desarrolladores de software, hace referencia a los métodos que surgieron como alternativa a las metodologías formales, que se consideraban excesivamente rígidas debido a su carácter normativo y a su dependencia de planificación detallada.



Imagen en Freepik.

Las metodologías ágiles se basan en cuatro postulados (Palacio y Ruata, 2011), denominados por los desarrolladores como el *Manifiesto ágil* que señala que se debe valorar:

1. A los individuos y su interacción, por encima de los procesos y las herramientas. Enfatiza la idea de que un equipo cohesionado y que se comunica constantemente puede superar los obstáculos de manera más efectiva que uno que se apega estrictamente a un proceso previamente establecido.
2. El *software* que funciona por encima de la documentación exhaustiva. Debe enfocarse en entregar versiones operativas del producto que los clientes puedan probar y sobre las que puedan ofrecer retroalimentación, en lugar de invertir meses en crear una documentación detallada. La documentación será mínima pero suficiente y centrar los esfuerzos en mejorar el producto según las necesidades reales de los usuarios.
3. La colaboración con el cliente por encima de la negociación contractual. Más que seguir estrictamente lo acordado en un contrato, que suele definir un diseño fijo, el equipo debe ser flexible y ajustar las características y funcionalidades del producto según la retroalimentación del cliente. Esto asegura que el resultado fi-

nal responda a las necesidades del cliente, aunque implique modificar aspectos previamente acordados.

4. La respuesta al cambio, por encima del seguimiento de un plan. En lugar de ceñirse a una ruta de acción rígida, el equipo se adapta a los cambios para aprovechar oportunidades y obtener mejores resultados al ajustar el proyecto según lo requieran las circunstancias.

El objetivo de estos postulados es determinar valores y principios que permitan a los equipos de trabajo desarrollar programas, instrucciones, reglas o productos informáticos -y ahora también en otros sectores- más congruentes con las necesidades del cliente y responder mejor a los cambios que pudieran surgir a lo largo de un proyecto (Alaimo, 2013).



Imagen en Freepik.

Antes de implementar Scrum en la empresa, es esencial evaluar si esta metodología es adecuada para el proyecto que se desea realizar. Scrum es particularmente útil para proyectos con requisitos cambiantes y para contextos con alto grado de incertidumbre, pues puede aportar mejoras en términos de flexibilidad y eficiencia. Por ejemplo, una pequeña empresa de servicios de mercadotecnia opera en un sector dinámico, donde las necesidades y preferencias de los consumidores cambian rápidamente por lo que genera un alto grado de incertidumbre. Si esta empresa debe desarrollar un sistema informático que facilite a sus clientes la gestión de campañas publicitarias y el seguimiento de resultados en tiempo real, será necesario que comprenda a fondo las características que los clientes y consumidores demandan. Además, deberá estar preparada para adaptarse a posibles cambios durante el desarrollo del proyecto al asegurar que el producto final se ajuste a las expectativas y necesidades emergentes.

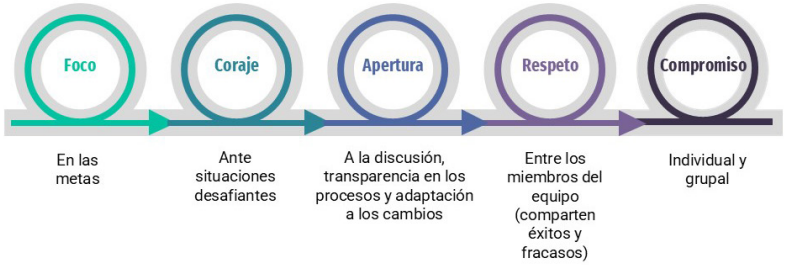
Scrum es una metodología ágil poco adecuada para proyectos que deben cumplir estrictamente con un marco legal y normativo, como en la fabricación de equipos médicos. Estos proyectos están regulados por normativas rigurosas, con especificaciones técnicas muy claras y requisitos detallados que rara vez cambian durante su desarrollo. En tales casos, una metodología tradicional, como el modelo en cascada (*waterfall*), es más apropiada, ya que permite un seguimiento detallado de cada fase del proyecto, desde el diseño hasta la validación, con poca necesidad de adaptación durante el proceso.

Cabe resaltar que para lograr una implementación exitosa de Scrum, es esencial que todas las personas que participen comprendan los principios y prácticas. Por ello, el personal de todos los niveles jerárquicos debe recibir capacitación acerca del tema. Scrum busca fomentar una mayor colaboración y una mentalidad de mejora continua, por lo que debe promoverse una cultura de transparencia, apertura y adaptación entre el equipo de trabajo. Esto puede implicar la modificación de estructuras jerárquicas rígidas y la adopción de prácticas que impulsen la autoorganización y el trabajo en equipo.

El método Scrum

De acuerdo con SCRUMstudy (2013), Scrum es una metodología ágil de adaptación, iterativa, rápida, flexible y eficaz, diseñada para ofrecer un valor significativo de forma rápida durante todo el proyecto. En la Figura 1, se sintetiza los cinco valores que, de acuerdo con Alaimo (2013), integran el método.

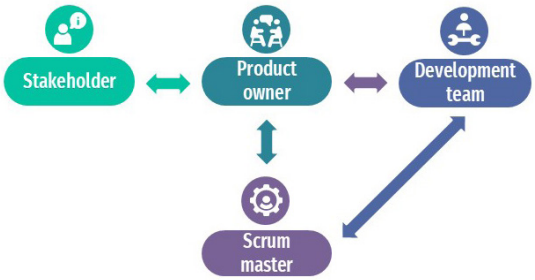
Figura 1. Valores del método Scrum



Fuente: elaboración propia con base en Alaimo, 2013.

La aplicación del método Scrum promueve una comunicación basada en la transparencia entre los participantes y crea un entorno de responsabilidad compartida y de progreso continuo. Para su implementación es necesario definir claramente los roles y responsabilidades de cada persona que integra el equipo de trabajo (Figura 2):

Figura 2. Flujo de la comunicación entre roles en el método Scrum



Fuente. Elaboración propia con base en SCRUMstudy (2013) y Alaimo (2013).

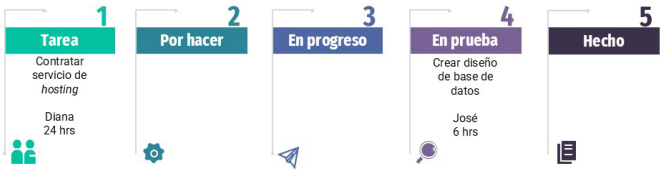
- Personas interesadas (*stakeholder*): son los clientes que desean adquirir el producto o servicio. Su función es establecer los requisitos y mantener una comunicación constante con el responsable del producto.
- Responsable del producto (*product owner*): es la voz de los clientes, escucha sus requerimientos y traduce sus necesidades e intereses a fin de que el valor del producto o servicio sea el máximo posible. Además, se coordina con el equipo de desarrollo para planificar entregas, establecer las prioridades y definir los criterios de aceptación del producto o servicio.
- Equipo de desarrollo (*development team*): son aquellas personas autoorganizadas y multifuncionales, responsables del desarrollo del producto o servicio. Ellos definen cómo se realizará el trabajo y en qué tiempo, lo que asegura la creación de entregables de calidad.
- Líder del equipo de scrum (*scrum master*): es quien guía al grupo en la correcta aplicación del método Scrum y se asegura de que todas las personas involucradas lo comprendan y lo apliquen correctamente. Parte importante de su función es anticipar y eliminar los obstáculos que puedan surgir.

El óptimo funcionamiento de Scrum *dependerá de la buena comunicación que entablen los involucrados en el gestor de tareas*

El método Scrum comienza con la elaboración del registro del ciclo del producto (*product backlog*), un documento que detalla los requisitos que solicita el cliente para su producto o servicio. El responsable del producto es quien debe priorizar estas tareas y acordar con el equipo de desarrollo las fechas de entrega. Cada tarea en el registro debe incluir: un número identificador, un nombre corto y claro, un nivel de prioridad, el tiempo necesario para completarla y una descripción de cómo se verificará su avance (Kniberg, 2007).

Cada tarea registrada se subdivide en otra lista con tareas específicas, necesarias para completar cada entregable, lo que se conoce como el registro del ciclo (*sprint backlog*; véase Figura 3). Este documento debe incluir para cada tarea: un nombre corto y claro, el tiempo restante para su finalización, la persona responsable y el estado actual en el que se encuentra. El objetivo es mover cada tarea a la columna que corresponda según su progreso, hasta llegar a la columna *Hecho*. Según Palacio (2015), en Scrum una tarea se considera hecha sólo cuando es completamente funcional, es decir, que cumple con todos los criterios establecidos.

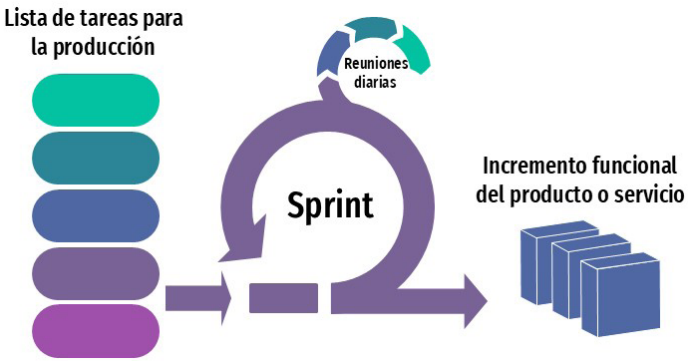
Figura 3. Registro del ciclo de trabajo (*sprint backlog*)



Con el apoyo del líder del equipo de Scrum, el equipo de desarrollo realizará las tareas a lo largo de un *sprint* o ciclo de trabajo (Figura 4), que consiste en una serie de actividades que resultarán en un incremento funcional del producto o servicio. El *sprint* comienza con una reunión de planeación, donde los miembros del equipo de desa-

rrollo se plantean dos preguntas: ¿qué se puede terminar en este ciclo de trabajo? Y, ¿cómo se completará el trabajo seleccionado? En esta reunión, se elabora el registro de trabajo, se estima tiempos y se elige las tareas que realizará cada persona, por lo que cada una debe tener claramente identificadas sus aptitudes.

Figura 4. *Sprint*



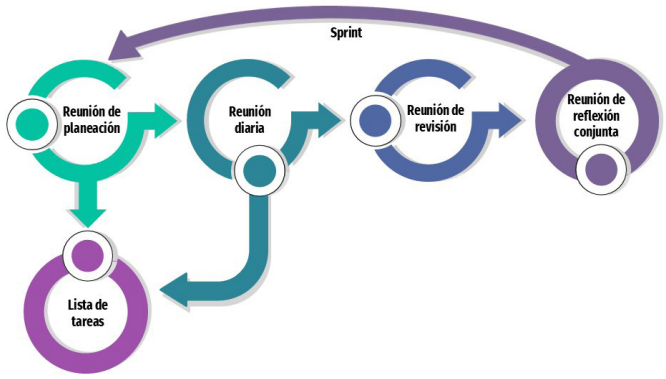
Palacio y Ruata (2011) sugieren que un *sprint* dure de 1 a 4 semanas según la complejidad de cada entregable. La reunión de planeación debería durar un total de 8 horas mensuales, por lo que, como regla, el tiempo de esta última se dividirá según la duración del ciclo de trabajo. Por ejemplo, si el ciclo se planea para una semana, la reunión durará un máximo de 2 horas; si se planea para 15 días, la reunión deberá durar un máximo de 4 horas, y así sucesivamente.

Durante este tiempo, se realiza reuniones diarias de no más de 15 minutos (*daily scrum*) en las que cada miembro del equipo de desarrollo expone qué hizo ayer, qué hará hoy y qué problemas tiene, a fin de actualizar el registro del ciclo de trabajo. El líder del equipo de Scrum ofrecerá el apoyo necesario en caso de dificultades, de forma que todo se cumpla en tiempo y forma (Palacio, 2015).

Una vez concluidas las tareas, se presentará a la persona interesada los avances en una reunión de revisión, que tiene como objetivo obtener retroalimentación para todo el equipo e identificar los ajustes o mejoras que se pueden realizar antes de entregar el producto final. De esta forma la persona interesada es partícipe del proceso y el equipo de desarrollo podrá cumplir mejor con sus expectativas. La reunión de revisión debe durar máximo 4 horas al mes y respetar la regla antes señalada por Palacio y Ruata (2011).

Para finalizar el *sprint*, el equipo de desarrollo realiza una reunión de reflexión que tiene como objetivo analizar en conjunto la forma en la que se trabajó, así como identificar fortalezas que se deberán reforzar y debilidades que se deberán atender para obtener mejores resultados en el siguiente ciclo de trabajo. Esta reunión debe durar máximo 3 horas mensuales, sin olvidar la regla (véase Figura 5).

Figura 5. Serie de reuniones durante un sprint



El método Scrum puede agilizar casi cualquier proceso, por ejemplo en el área de nómina de una empresa. En este caso, el rol de la persona interesada lo asumirá el dueño de la empresa, pues es a quien le interesa que la nómina se elabore correctamente y, por lo tanto, establecerá los requerimientos. El responsable del producto será el jefe de área y se encargará de transmitir dichos requerimientos y acordará los tiempos de entrega con su equipo de trabajo. Este grupo debe estar familiarizado con las etapas del método y ser consciente de sus implicaciones, además de identificar en qué tareas del cálculo de nómina son más eficientes. El rol del líder del equipo Scrum lo puede asumir la persona con mayor experiencia en nómina, quien ofrecerá apoyo y resolverá inconvenientes si surgen durante el proceso.

El método también puede aplicarse a procesos más sencillos, como las tareas escolares en equipo. La organización del alumnado a través de esta metodología optimiza los tiempos de trabajo y enfoca a todos los integrantes en un objetivo común al promover un verdadero trabajo en equipo en lugar de la simple unión de partes elaboradas de forma individual.

Los equipos y las organizaciones, acostumbrados a métodos de trabajo tradicionales, pueden mostrar resistencia ante la adopción de nuevos enfoques. Es esencial gestionar el cambio cultural y en los procesos de forma gradual mediante la capacitación y acompañamiento para evitar prácticas que contravengan los principios de la metodología. Para que Scrum sea efectivo, es importante que el compromiso con la metodología sea sostenible a largo plazo.

Scrum, además de proponer una nueva forma de realizar procesos, ofrece múltiples ventajas: elimina documentación innecesaria, se enfoca en objetivos claros y permite obtener resultados óptimos al descomponer un proyecto en partes que pueden corregirse oportunamente, lo que se traduce en clientes satisfechos y mejores ganancias. Además, fomenta habilidades esenciales en los participantes como la comunicación, el trabajo en equipo y la identificación de fortalezas y áreas de mejora. Tanto las personas como las organizaciones, pueden aprovechar al máximo los beneficios de Scrum para mantenerse competitivas en un entorno de constante evolución. ¡Atrévete a probarlo, te sorprenderás!

Referencias

Alaimo, D. (2013). *Proyectos ágiles con Scrum: flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos*. Kleer.

Palacio, J. (2015). *Scrum Manager I. Las reglas del Scrum*. Ed. 2.5.1. Scrum Manager.

Palacio, J. y Ruata, G. (2011). *Scrum Manager Gestión de Proyectos*. Ed. 1.4. Safe Creative.

SCRUMstudy (2013). *Una guía para el conocimiento de Scrum (Guía SBOK)*. VMEdu, Inc.

Kniberg, H. (2007). *Scrum y XP desde las trincheras. Cómo hacemos Scrum*. InfoQ.

Mtra. Karen Gisel Velázquez Rojas
Academia de Teorías de la Administración y la Organización
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
kvelazquez@fca.unam.mx