

La metodología Scrum. Claves para implementarla en tu empresa



ÍNDICE

1. ¿Qué es la metodología scrum?.....	3
1.1. Los métodos Agile	3
1.2. Principales características de Scrum	4
1.3. Ventajas y desventajas de Scrum	4
2. Elementos clave en la metodología Scrum	5
2.1. Roles de la metodología Scrum	6
2.2. Eventos de Scrum	6
2.3. Los artefactos en Scrum	7
3. Pasos para la implementación de Scrum	8
3.1. Elección del Scrum Máster.....	8
3.2. Selección de los miembros del Scrum Team	9
3.3. Elaboración del Backlog	9
3.4. Planificación de las iteraciones o sprints	9
3.5. Visibilizar el proceso	9
3.6. Realización de reuniones diarias.....	9
3.7. Demostración de cada sprint	9
3.8. Presentación del resultado final	10
3.9. Retrospectiva del proceso en su conjunto	10

1. ¿Qué es la metodología scrum?



Hoy día es normal que hablemos de las **metodologías Agile** cuando se trata de la gestión de proyectos. Son herramientas que nos hacen mucho más fácil nuestra labor y que garantizan niveles de **eficacia, rendimiento y productividad**.

Sin embargo, no siempre ha sido igual. De hecho, pronunciar la palabra «Scrum» dos o tres décadas atrás nos habría remitido al campo deportivo, concretamente al rugby, pues en principio sólo señalaba una estrategia de juego que empleaban algunos equipos en el terreno de juego para la consecución de mejores resultados, la cual se basaba en la coordinación, la solidaridad y la eficiencia.

1.1. Los métodos Agile

En los años 80, al mismo tiempo que evolucionaban las nuevas tecnologías e Internet, los modelos de gestión tradicionales se revelaron obsoletos e insuficientes en algunas de sus cuestiones esenciales. Había más necesidades que soluciones.

Lo anterior se derivó básicamente de la mayor fluidez de la información, la aparición de nuevos estilos de liderazgo y el papel cada vez más importante que reclamaban los equipos de trabajo y el personal humano de los proyectos. La pregunta de entonces se planteó así: ¿cómo enfrentar los nuevos retos?

Un grupo de teóricos de la gestión empezó a trabajar en la respuesta y pronto la dio a conocer al mundo: las **metodologías Agile**, un conjunto de estrategias que no sólo hacían más rápida y eficaz la labor de la gestión de proyectos, sino que atendían a las necesidades del contexto y ofrecían la suficiente flexibilidad y adaptabilidad como para pensar en ellas en una opción a largo plazo. **Scrum fue una de ellas.**

El antes y el después que supuso la aparición de estas herramientas quedó plasmado en un documento, el manifiesto Agile, que reunió los 12 principios en los que se basaban los nuevos modelos de gestión: **entregas cortas y continuas, gestión del cambio, eficiencia, motivación, excelencia y calidad, autonomía de los equipos de trabajo y comunicación fluida de las partes, entre otras.**

1.2. Principales características de Scrum

Fueron los teóricos Schwaber y Sutherland quienes, en 1995, durante una feria sobre gestión empresarial realizada en Austin (EE.UU.), presentaron ante los profesionales del área aquella estrategia incipiente que, sin embargo, una década más tarde llegaría a convertirse en una de las más empleadas en el mundo: Scrum.

En esencia, se trata de un modelo de trabajo que plantea la definición de prácticas y roles en función de algunos elementos estratégicos:

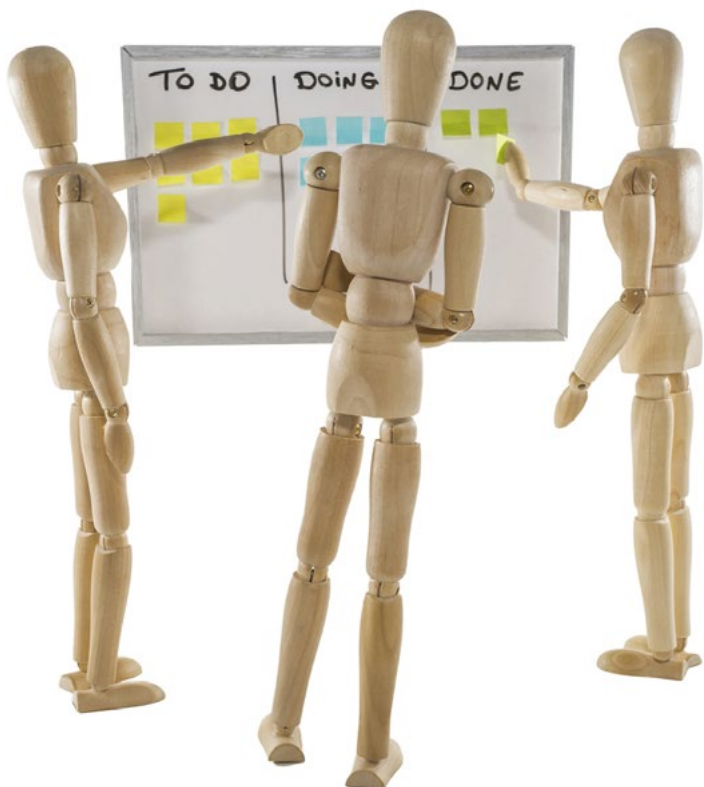
- **División del trabajo en iteraciones.** El grueso del proyecto se fracciona en ciclos cortos de trabajo que culminan con la entrega de resultados parciales. Cada ciclo debe tener un objetivo específico y tiene que suponer un avance en función del que le precede. Suelen durar 15-30 días.
- **Intervención del Product Owner en todas las fases.** El destinatario ya no debe esperar a las fases finales del proyecto para ver los resultados. Scrum le da la posibilidad de intervenir en todas las etapas y modificar aquellos detalles con los que no esté de acuerdo.
- **Reuniones permanentes.** En el método Scrum, la información fluye gracias a las reuniones entre los ejecutantes del proyecto y el destinatario, desde la planificación hasta la entrega final del producto o servicio.
- **Alto grado de autonomía de los equipos.** El Scrum Team es mucho más que delegar acciones en otros. Lo que se busca es que los equipos adquieran un alto grado de autonomía, responsabilidad y eficiencia.

1.3. Ventajas y desventajas de Scrum

Como cualquier herramienta de gestión de proyectos, Scrum ofrece numerosas ventajas a los profesionales del área y presenta algunas limitaciones que es necesario tener en cuenta. Veamos cuáles son las más significativas en cada caso:

a) Ventajas de Scrum

Scrum se ha convertido en uno de los métodos de gestión más innovadores, entre otras cosas porque supone algunos beneficios como:



- **Alineamiento entre el equipo de trabajo y el cliente.** La entrega parcial de resultados permite que las expectativas del Product Owner se sincronicen con el día a día de quienes ejecutan el trabajo. Ambas cosas van de la mano.
- **Disminución de los riesgos del proyecto.** El cliente o destinatario puede implementar medidas o soluciones cuando lo considere oportuno. Es decir, que los riesgos del proceso se mitigan casi de forma inmediata, pues aumenta la capacidad de respuesta del equipo en su conjunto.
- **Mayor calidad del producto o servicio.** Lo que se revisa básicamente en cada iteración es si el producto cumple con los requisitos para satisfacer una determinada demanda. La calidad está permanentemente sometida a revisión.
- **Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios.** Scrum no es una metodología rígida. Al contrario, su forma de ejecución abre la puerta a cambios o mejoras que exija el contexto o las circunstancias de cada caso.
- **Mejores niveles de productividad y motivación.** El Scrum Máster es el encargado de inculcar en sus colaboradores el sentido de la responsabilidad con el proyecto, algo que a su vez genera mayor compromiso, motivación y, sobre todo, productividad. Cada uno se siente parte del todo.

b) Desventajas de Scrum

Sin embargo, como cualquier otra herramienta de gestión de proyectos, Scrum tiene una serie de limitaciones que es preciso tener en cuenta. Las más significativas son:

- **No es idóneo para equipos grandes.** La esencia del método es concentrar una serie de funciones (no muchas ni complejas) en un período corto de tiempo. En eso radica su fuerza. Cuando el grupo de trabajo es muy grande, el efecto de Scrum tiende a diluirse.
- **Requiere colaboradores experimentados.** Los plazos son generalmente cortos, lo cual obliga a que el equipo de trabajo sea experimentado en el área. Se requiere rapidez, eficiencia y una alta capacidad de respuesta.
- **Altos niveles de presión y estrés.** El trabajo dividido en iteraciones puede dar lugar a un aumento de la presión sobre los equipos de trabajo, sobre todo en aquellos proyectos con fechas cortas o próximas entre sí.

2. Elementos clave en la metodología Scrum

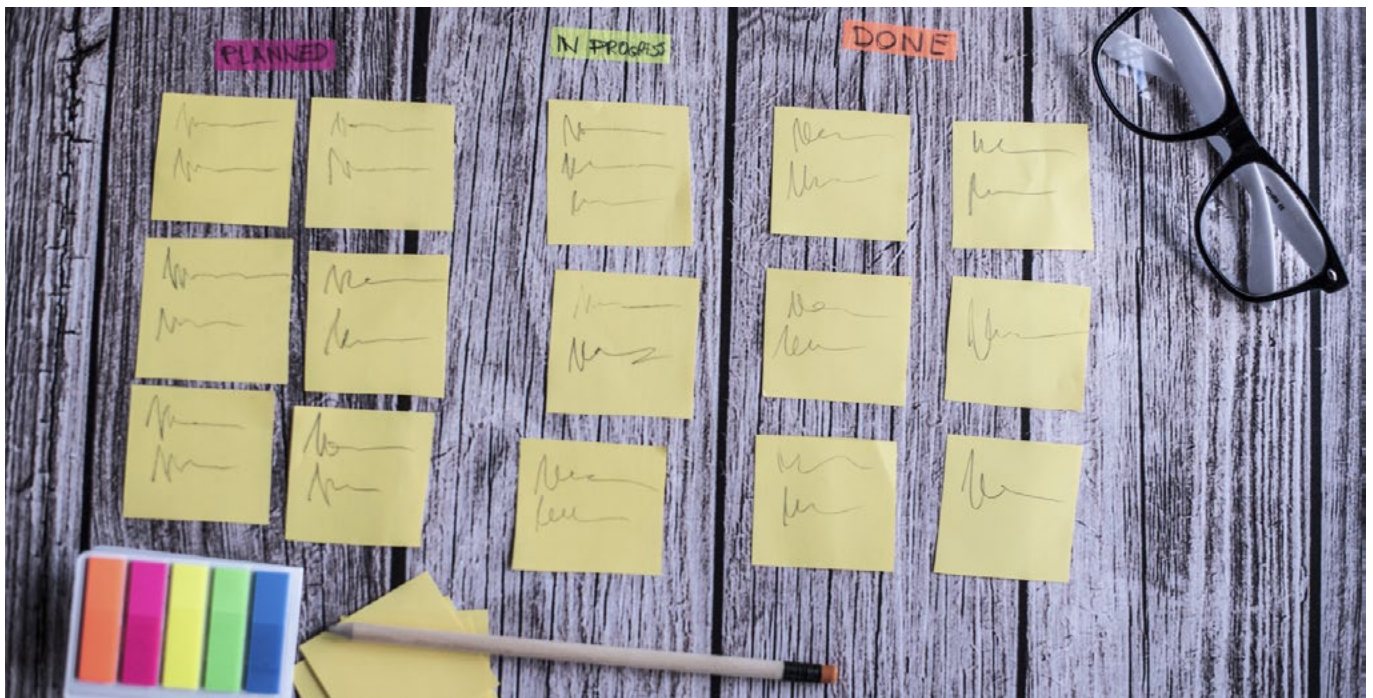
Los numerosos beneficios que ofrece la metodología Scrum serían imposibles sin una serie de elementos básicos que constituyen su esencia. Para tener una mejor idea de ello, echemos un vistazo a sus roles, eventos y artefactos.

2.1. Roles de la metodología Scrum

En la metodología Scrum existen dos tipos claros de roles: los roles “cerdo”, que son los que asumen aquellos que tienen incidencia directa en el proyecto; y los roles “gallina”, cuya participación en el mismo es sólo indirecta. Teniendo en cuentas esta diferencia, los más representativos para la metodología son:

- a) **Scrum Máster:** no sólo es el líder del equipo, sino sobre todo el encargado de eliminar cualquier obstáculo que impida la consecución de los objetivos. Delega las tareas en sus colaboradores para que éstos se autorganicen y alcancen un nivel de coordinación y colaboración exitoso. Es una persona que aglutina.
- b) **Product Owner:** es quien representa la voz del cliente. A veces es el mismo, aunque en otras ocasiones es un representante o tercero.
- c) **Scrum Team:** es el que se encarga de ejecutar las acciones previstas. Para el que el proceso sea exitoso, lo ideal es que sean mínimo 5 personas y máximo 9.
- d) **Usuarios:** es el destinatario final del producto. Ojo, no hay que confundirlo con el cliente, que es quien delega en el equipo la elaboración del proyecto. Los usuarios son los que se benefician tras la compra, uso o adquisición de dicho producto en el mercado para satisfacer una necesidad específica.

2.2. Eventos de Scrum



Otro factor determinante para la buena marcha de la metodología son los eventos que realizan los distintos participantes, los cuales tienen lugar tanto en la etapa previa del proceso como durante y después de su ejecución. Veamos los principales:

- **Sprint:** se le considera la esencia del método Scrum. Son períodos cortos de 15-30 días en los que se realiza una acción concreta. Cada sprint debe ponerse en marcha sólo cuando el anterior haya terminado. Lo ideal es no modificar sus plazos y tiempos; por el contrario, la mejor forma de obtener los resultados esperados es cumpliendo con lo acordado.
- **Reunión de planificación del sprint:** en esta reunión se definen las tareas que formarán parte de cada sprint. Lo más importante es que el Scrum Máster se asegure de que sus colaboradores han entendido el propósito y que el evento se lleve a cabo con absoluta normalidad. Los sprints sólo se deben cancelar si los propósitos de la empresa cambian drásticamente.
- **Objetivo del sprint:** cada iteración debe tener un objetivo claro, el cual está definido de antemano en el Product Backlog. A medida que los equipos trabajan, se deben ir implementando los recursos previstos u otros que no se habían tenido en cuenta previamente.
- **Scrum Diario:** esta reunión no puede durar más de 15 minutos y tiene lugar al inicio de cada jornada. La idea es informar sobre lo que se hizo el día anterior, lo que se hará ahora y los obstáculos que han ido surgiendo.
- **Revisión de sprint:** es una especie de valoración que se realiza al final de cada sprint. El objetivo no es otro que inspeccionar el incremento de esa fase en concreto y los resultados obtenidos.
- **Retrospectiva de sprint:** una vez se ha efectuado la revisión de cada sprint, el Scrum Máster y el Scrum Team hacen un balance general de lo que ha sido esa fase del proceso. Las conclusiones, mejoras y recomendaciones se tendrán en cuenta a la hora de iniciar el nuevo ciclo de trabajo.

2.3. Los artefactos en Scrum

Bajo el nombre de artefactos se conocen todos aquellos elementos que garantizan la transparencia y el registro de la información clave del proceso de Scrum. Es decir, son los recursos que sientan las bases para la calidad y la productividad de cualquier proyecto.

- **Lista de producto:** es el documento central de un proyecto Scrum. En él se reflejan todos los elementos necesarios para la ejecución del mismo y, por tanto, es la principal referencia a la hora de realizar cambios o plantear soluciones. Es decir, debe tener una doble naturaleza: ser lo suficientemente claro con todos los recursos y requerimientos, pero a la vez tener la suficiente flexibilidad para poder introducir variantes si el caso lo precisa.
- **Lista de objetivos pendientes del sprint:** cuando ciertos objetivos no se cumplen y las soluciones no pueden implementarse en el momento, es necesario trasladarlas al siguiente ciclo de trabajo. La lista de objetivos pendientes nos ayudará a tenerlos presentes. También puede hacerse una lista de pendientes dentro de cada sprint, pero sólo si es viable implementar las soluciones.
- **Incremento:** es la forma en que medimos el progreso que ha tenido el proceso en cada etapa. Para Scrum es esencial que cada iteración tenga un incremento; si no es así, esto revelará que algo ha fallado. El producto final no es otra cosa que la suma de los incrementos temporales.

3. Pasos para la implementación de Scrum



Antes de profundizar en la implementación de Scrum, conviene dejar claro que toda organización, independientemente de su naturaleza, modelo de dirección, actividad o campo de desempeño, debe tener presentes tres fundamentos de los métodos Agile:

- **Los individuos** tienen más valor que los procesos.
- **Los clientes y los equipos de trabajo** deben actuar de forma coordinada.
- **Los procesos** deben garantizar el desarrollo sostenido.

Estos tres principios deben asumirse no sólo en las distintas etapas del proceso, sino también es preciso que se reflejen en elementos como el liderazgo, la estructura de las empresas y, en últimas, la filosofía corporativa.

Cada proceso de implementación es distinto, pues responde a las necesidades concretas de las organizaciones. En esto influyen, por ejemplo, el tipo de proyecto, los equipos de trabajo, las condiciones iniciales del cliente, las expectativas del destinatario, los plazos, la complejidad de las tareas previstas, entre otros aspectos. Aun así, los 9 pasos básicos para la implementación de Scrum se pueden resumir así:

3.1. Elección del Scrum Máster

Empieza por el principio: elegir a la persona adecuada para liderar el proyecto. Ojo, no sólo debes fijarte en su carisma y su capacidad para tomar decisiones, sino sobre todo en su experiencia. Recuerda que Scrum es una herramienta que da mucha importancia a la trayectoria de los profesionales de la gestión.

3.2. Selección de los miembros del Scrum Team

Realiza la selección de los miembros del equipo de trabajo. Esta labor suele hacerse en compañía del Scrum Máster. Para ello, debes partir de las necesidades del proyecto, pues son éstas las que en último término nos dirán qué debemos hacer, cuáles son los recursos para ello y qué habilidades deben tener tus colaboradores. También en este caso es fundamental la experiencia. Recuerda que lo ideal es que los equipos tengan como mínimo 5 integrantes y como máximo 9.

3.3. Elaboración del Backlog

Ahora bien, hemos llegado a uno de los puntos neurálgicos de la implementación de Scrum: definir las tareas y priorizarlas según su impacto, incidencia y complejidad en el conjunto del proceso. Esto debemos reflejarlo en un documento, el Backlog, que hace las veces de hoja de ruta o mapa del proceso. Si bien será nuestra referencia de cara a lo que venga, tiene que ser lo suficientemente flexible para incorporar los cambios que el contexto exija. Su elaboración le corresponde al Scrum Máster, aunque debe contar con el aval del Product Owner y tener en cuenta la capacidad productiva del Scrum Team.

3.4. Planificación de las iteraciones o sprints

A este paso se le considera el primero del proceso de implementación. El Scrum Máster, el Scrum Team y el Product Owner se reúnen para definir los ciclos de trabajo en los que se dividirá el proyecto. Cada ciclo está compuesto por varias tareas, generalmente afines y con un objetivo específico, y al final de cada uno se presentará un resultado parcial del producto. También se deben definir los plazos para la ejecución, los cuales dependerán de la velocidad de trabajo de los equipos.

Recuerda que lo esencial en este caso es que cada iteración suponga un avance con respecto al ciclo que le precedió y que sienta las bases para la ejecución del próximo.

3.5. Visibilizar el proceso

Cuando el proceso ya esté en marcha, al Scrum Máster le corresponde hacer uso de una pizarra o de una herramienta digital para reflejar el avance de las tareas. Sea cual sea el formato, lo importante es que en dicho tablero se visualicen las tareas pendientes, las que están en proceso y las que ya han finalizado.

3.6. Realización de reuniones diarias

Las reuniones diarias son un rasgo distintivo de Scrum. El Scrum Máster y el Scrum Team se reúnen cada día durante 15 minutos con el objetivo de informar sobre lo que se hizo el día anterior, lo que se hará ahora y los obstáculos que han surgido durante la ejecución de las tareas. Debe ser una reunión directa, breve y productiva.

3.7. Demostración de cada sprint

Se trata de una reunión más larga que se realiza al finalizar cada iteración o ciclo de trabajo. El Scrum Team presenta ante el Scrum Máster y el Product Owner el resultado parcial que corresponde a dicha iteración y entre todos analizan la calidad del producto, si éste cumple de momento con las expectativas esbozadas al inicio y si a lo largo del proceso ha surgido algún obstáculo.

Las soluciones que surjan de dicho análisis deben elaborarse entre todos. Pero si por alguna razón no fuese posible implementarlas en el momento, se incorporarán en el siguiente ciclo de trabajo como objetivos pendientes.



3.8. Presentación del resultado final

El día D por fin ha llegado: el Scrum Team y el Scrum Máster presentan ante el cliente o Product Owner el producto final, que en realidad es la suma de las iteraciones que le han precedido. Si el proceso ha seguido los pasos propuestos, el resultado debe ser el que se fijó en un principio. Cuando esto no es así, es el momento de implementar las soluciones necesarias con el fin de ajustar los últimos detalles.

En algunos casos, es posible que los objetivos se hayan modificado durante la ejecución de las tareas, con lo cual los resultados deben reflejar dichos cambios. En esta última etapa se refleja la eficacia y la productividad de los equipos.

3.9. Retrospectiva del proceso en su conjunto

Una vez se ha hecho entrega del producto, el Scrum Máster y el Scrum Team se reúnen para valorar lo que ha sido el proceso en general. El objetivo es señalar aciertos, fallos, problemas, obstáculos y otros elementos que hayan caracterizado la ejecución de las tareas. El Scrum Máster tomará nota de todo y tendrá muy presentes las conclusiones de la reunión para futuros proyectos basados en el método Scrum.

Para finalizar, vale la pena añadir que cualquier proyecto elaborado con la metodología Scrum debe estar basado en la transparencia de los diferentes roles que intervienen en él. En últimas, **el objetivo de Scrum es aplicar las prácticas más apropiadas para la gestión de proyectos**, evitando decisiones erróneas y mitigando los riesgos.



Síguenos en:

