3. Retos en la implementación de Scrum

En este capitulo se presentan algunas consideraciones sobre aquellos aspectos que podrían generar fallas durante el ciclo de vida de la implementación de Scrum.

- ¿Por qué fallan los proyectos de adopción de Scrum?

¿Por qué fallan los proyectos de adopción de Scrum?

Adoptar Scrum es un proceso complejo dadas las múltiples interacciones que se dan en el camino para alcanzar el objetivo del producto. A continuación, se recopilan algunas cuestiones planteadas por diversos autores (Joey Cho, 2010) (Akif, 2012) (Hanslo & Mnkandla, 2018) que contemplan aquellos obstáculos que afectan tanto el proceso de adopción de Scrum como el buen sostenimiento del cambio a lo largo del tiempo. De acuerdo a lo propuesto por Joey Cho, los obstáculos pueden ser clasificados en cuatro categorías, así:

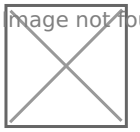


Ilustración 43 - Obstáculos de la adopción de Scrum.

A continuación, se describe cada categoría.

Cuestiones relacionadas con el recurso humano

La mayoría de obstáculos que afectan un buen sostenimiento del cambio a lo largo del tiempo, suelen ser de carácter interno y directamente relacionados con aspectos humanos:No basta con tener buenas ideas y contar con tecnología adecuada, pues el factor con más peso son las personas. Algunos de los obstáculos a considerar dentro de esta categoría son:

- **Colaboración:** en algunos equipos Scrum se puede percibir una falta de colaboración entre los desarrolladores, principalmente cuando la labor de un desarrollador debe ser validada por otro, en estos casos los desarrolladores a cargo de la elaboración del producto tienden a omitir detalles sobre las posibles falencias del diseño o el desarrollo del producto a los responsables de su validación. Otra situación en la que se corre un alto riesgo de tener una baja colaboración es dentro de los equipos remotos, por lo que la selección de las estrategias y herramientas de comunicación son fundamentales para evitar este tipo de incidentes.
- **Entrenamiento:** el entrenamiento se convierte en problema principalmente cuando se vincula personal nuevo a proyectos de alta complejidad, que terminan requiriendo altos

tiempos de entrenamiento para familiarizarse con el sistema, es recomendable buscar el equilibrio entre personal experto y personal nuevo, así como diseñar estrategias de formación que incluyan mentorías por parte de los expertos, esto puede reducir considerablemente el tiempo de aprendizaje de los nuevos desarrolladores en el equipo. Esto aplica tanto para el conocimiento técnico como para el conocimiento del Framework de Scrum.
- **Falta de responsabilidad:** puede ocurrir que durante el proyecto de adopción se empiece a generar una deuda técnica que se transfiere constantemente al siguiente Sprint sin que se responsabilice a alguien de dichas tareas retrasadas, por lo que es importante evitar que la auto-gestión genere problemas de falta de supervisión que al final se traduzca en demoras o incluso en la suspensión del proyecto de adopción de Scrum.
- **Idealizar Scrum:** generar expectativas demasiado altas sobre la adopción de Scrum puede generar frustraciones con el paso del tiempo por parte del equipo al no alcanzar todos los resultados y/o beneficios que se plantearon al inicio del proyecto.
- **Resitencia al cambio:** no gestionar adecuadamente la resistencia al cambio puede causar el fracaso del proyecto de adopción de Scrum.

Cuestiones relacionadas con el proceso

También se presentan obstáculos relacionados con la forma en la que se ejecutan los procesos y las actividades cotidianas de la organización, por ejemplo:

- **Uso del marco de trabajo:** Scrum plantea ceremonias, artefactos, emisores de información, etc. que pueden considerarse por algunos desarrolladores como insuficientes, de poco valor o de difícil cumplimiento debido a los procesos de la organización, por lo que es fundamental el trabajo colaborativo de todos los miembros del equipo Scrum para encontrar los espacios y canales adecuados para que los parámetros trazados por el marco de trabajo se adopten adecuadamente teniendo en cuenta el contexto de la organización.
- **Documentación:** dado que Scrum es un marco de trabajo ágil, muy posiblemente se realice una simplificación en la información documentada que suele llevarse dentro de la organización, algunas veces en el afán de simplificarla se omite información relevante, por lo que es importante analizar los cambios que se van a realizar y el impacto que tendrá dicho cambio dentro de la operación de la organización.
- **Planeación de los productos:** una mala planeación y estimación del producto puede generar problemas muy graves, pues se pueden realizar planeaciones poco realistas que a la final se reflejan en demoras y déficit de recursos.
- **Ausencia de prácticas técnicas:** en algunos casos se realiza la adopción de Scrum, pero no se consideran mejores prácticas o marcos de trabajo del sector, lo que termina

dificultando la ejecución de las actividades misionales de la organización o generando resultados poco efectivos.
- **Gestión de riesgos:** No se realiza una gestión de riesgos por lo que constantemente se presentan desviaciones que podrían haber sido evitadas.

Cuestiones relacionadas con el ambiente interno o externo

Las condiciones ambientales que permiten la ejecución de las actividades cotidianas y la relación entre las partes interesadas del proyecto, tienen una influencia sobre la facilidad de la adopción de Scrum, por ejemplo:

- **Involucramiento de las partes interesadas externas:** en algunas ocasiones puede ser difícil involucrar en el proyecto de adopción de Scrum a las partes interesadas externas al equipo Scrum, esto principalmente por el tiempo limitado o falta de disposición, por lo que involucrarlos en las sensibilizaciones sobre los beneficios de la adopción y la selección adecuada de los mecanismos de comunicación ayudará a superar este obstáculo.
- **Ambiente de trabajo:** en algunas oportunidades la adopción de Scrum se dificulta por las condiciones propias del ambiente de trabajo, por ejemplo, alta presencia de distractores, exceso de ruido, déficit de canales de comunicación, ambientes anti-ergonómicos, etc. estas condiciones complican la concentración y motivación del equipo de adopción, por lo que evaluar y garantizar condiciones ambientales adecuadas es fundamental para la correcta ejecución del proyecto de adopción.

Relacionadas con la información

El bajo flujo de información, el déficit de comunicación asertiva y la nula gestión del conocimiento son obstáculos que pueden dificultar la adopción de Scrum,

- **Sistemas de comunicación:** como se ha referido en varias oportunidades a lo largo del desarrollo del libro, la comunicación efectiva es fundamental para el éxito del proyecto, razón por la cual omitir el uso de herramientas de comunicación o hacer una mala selección de las mismas puede traer consecuencias graves para el proyecto. Si bien es primordial fomentar la comunicación cara a cara, contar con el apoyo de herramientas tecnológicas ayudará a obtener mejores resultados.
- **Sistemas de gestión de información y conocimiento:** cuando en la organización no se cuenta con sistemas de gestión de información y conocimiento se dificultan actividades como el entrenamiento, capacitación, intercambio de información, consulta de información para la toma de decisiones, gestión de lecciones aprendidas, etc. por lo que

contar con este tipo de sistemas facilitará en gran medida la adopción de Scrum.

Para conocer más a profundidad los retos y cuestiones que dificultan la adopción de Scrum se sugiere la lectura de los siguientes trabajos académicos:

- Akif, R. H. (2012). Issues and Challenges in Scrum Implementation. International Journal of Scientific & Engineering Research.
- Hanslo, R., & Mnkandla, E. (2018). Scrum Adoption Challenges Detection Model: SACDM. Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS).
- Joey Cho, J. (2010). An Exploratory Study on Issues and Challenges of Agile Software. Utah State University.