

1. Contratación

1. Contratación

Esta consideración toma un enfoque en la contratación (selección) del personal del equipo, el contrato del proyecto, y la contratación de proveedores que son externos al Equipo Scrum

El primer enfoque que veremos es la contratación (selección) del personal del equipo:

1. Contratación (selección) del personal del equipo

Las personas ocupan un papel clave en la gestión de proyectos ágiles, su participación se da a través del conjunto de responsabilidades que les son asignadas, es decir, su rol en el proyecto. En un proyecto Scrum se consideran 2 categorías de clasificación para los roles:

Roles Comprometidos

Los comprometidos son los roles que **obligatoriamente** se requieren para **construir el producto del proyecto**, por ende, son los responsables del éxito de cada iteración del producto y del proyecto en sí.

Los roles comprometidos son:

- El Product Owner.
- El Scrum Master.
- El Equipo de Desarrollo.

Roles Involucrados

Los involucrados son los roles que **no son obligatoriamente necesarios** durante la ejecución del proyecto Scrum. Ellos pueden interactuar con el equipo Scrum, pero **NO** son responsables del éxito del proyecto.

Los roles involucrados son:

- Clientes.
- Usuarios.
- Proveedores (Ej: Freelancers; Proveedores de servicios; etc).
- Oficina de Gestión de Proyectos Ágiles (APMO) (Más detalles de la APMO en la consideración 6.3 *Seguimiento y control*).

Criterios para la contratación/Selección del equipo Scrum

A continuación, se describen algunos de los elementos que se deben considerar para la asignación/contratación/selección de las personas que ocuparán los distintos roles en un proyecto Scrum.

Product Owner	Scrum Master	Developers
Experto en Scrum	Experto en Scrum	Conocimiento básico de Scrum
Amplia experiencia y conocimiento del negocio y el cliente	Capacidad para la resolución de problemas	Expertos técnicos
Buen negociador	Habilidades de coordinación	Multifuncionales
Organizado con la captura de información y redacción de Historias de usuario	Líder al servicio del equipo	Proactivos
Experiencia en gestión de proyectos (recomendable)		
Líder al servicio del equipo y el cliente (partes interesadas)		

Líderes al servicio del equipo

Los roles del Scrum Master y el Product Owner se consideran como líderes que están al servicio del equipo, para lo cual deben contar con varias características que les permiten apoyar a los Developers y el equipo en general:

- Capacidad de escucha: Escuchan con atención y son receptivos a lo que se dice y no se dice para comprender y reflexionar sobre la situación.
- Empatía: Aceptan y reconocen las diferentes necesidades de las personas, ya sea que hagan parte del equipo o sean las partes interesadas.
- Persuasión: Logran el consenso con el Equipo o con el cliente (según la situación) en la toma de decisiones.

Competencias del equipo: Matriz de competencias

La matriz de competencias permite identificar las competencias necesarias en los miembros que hacen o harán parte de los distintos equipos y de esta manera poder identificar los miembros que necesitarán capacitación adicional en un área o competencia específica, e incluso diseñar una estrategia de tutoría entre los miembros del equipo.

Nota: Esta matriz está basada en el Modelo de desarrollo de habilidades de Dreyfus explicado más adelante.

matriz-competencias

Aunque generalmente para la contratación de los miembros del equipo se realiza con base en el conocimiento o habilidades técnicas, en Scrum se reconoce que también es necesario que los miembros del equipo cuenten con otro tipo de habilidades que le permitan desarrollar mejores interacciones, mejor comunicación y mayor cohesión. Las necesidades del equipo Scrum, se toman como criterios adicionales a tener en cuenta para la adecuada contratación de los miembros.

Los elementos necesarios para el buen desempeño de un equipo son:

- **Habilidades técnicas:** Son las habilidades específicas que requieren los miembros que desarrollarán los entregables del proyecto. (Ej, Diseño – Desarrollo de Software – Conocimiento de una herramienta específica, etc)
- **Habilidades esenciales:** También llamadas habilidades blandas, son las habilidades que permiten lograr la empatía y buenas relaciones entre todos los Stakeholders del proyecto.
- **Procesos y prácticas:** Las personas deben conocer los entregables, eventos, o herramientas a usar dentro del proyecto. Scrum, por ejemplo, describe 17 prácticas aplicables a los proyectos.
- **Herramientas:** Para desarrollar los entregables del proyecto siempre será indispensable el uso de herramientas, por ejemplo, herramientas de prototipado, herramientas colaborativas, herramientas de integración, etc.

necesidades-equipo

Competencias de los Developers

Se suele pensar que en los equipos multifuncionales no pueden existir roles ni especialistas, siendo esta afirmación totalmente falsa, por lo general un equipo está compuesto por distintos especialistas tales como:

- Analistas.
- Desarrolladores.
- Probadores.
- Integradores.

- Diseñadores.
- Arquitectos.
- Etc.

¿Contratar Novatos o Expertos?

Si el objetivo es terminar el proyecto en poco tiempo y con muy alta calidad deberás contratar expertos técnicos, considerando que esto tendrá un impacto significativo en el costo; por otro lado, se podrían contratar solo novatos, pero el proyecto tardará bastante en desarrollarse debido a la curva de aprendizaje, además la calidad podría verse comprometida.

Realizar una combinación entre novatos y expertos, puede desmotivar a los expertos, aunque también puede darse la situación en la que los novatos crezcan rápido y se logre el equilibrio esperado.

2. Contrato del proyecto

Contrato de precio fijo

- Se define un precio total fijo para todo lo que se desarrolle en el proyecto.
- Mayor riesgo financiero si no se da cumplimiento a todo el proyecto en función del contrato.
- Los entregables son fijos y definidos al inicio del proyecto.
- **No son ideales para el uso de Scrum.**

Contrato de Unión Temporal

- Generalmente se utiliza cuando dos o más socios ejecutan un proyecto.
- El ROI (ingresos o beneficios) será compartido entre todos los socios.
- Es importante definir los % de participación y las responsabilidades en el proyecto.
- **Es ideal centralizar los equipos o dividir el proyecto en componentes.**

Contrato de desarrollo en fases

- Se considera el concepto de **Producto Mínimo Viable**.
- Se “fragmenta” el proyecto en varias fases, donde al final de cada fase se hacen pagos.
- Cada fase genera un conjunto importante de entregables.
- **Útil para proyectos de gran tamaño.**
- Se reduce el riesgo monetario, ya que los despliegues sin éxito no son financiados.

Contrato de entrega incremental

- El cliente/patrocinador puede tomar decisiones sobre el proyecto en cada inspección: Puede aceptar el entregable, Detener el desarrollo o Solicitar modificaciones.
- Cada Sprint debe generar un incremento por lo general es una épica o componente completo.
- El pago/facturación se hace con cada Iteración (se utiliza generalmente en proyectos internos).
- **También se le llama “Contrato por Sprints”.**

Contrato de tiempo y materiales

Este tipo de contrato cuenta con un componente fijo: el precio, el cual puede estar definido por (horas, unidades, metro cuadrado..., etc..) y, un componente variable, el cual se refiere a cantidades, es decir, (número de horas, número de unidades y/o metros cuadrados, etc..) invertidos finalmente en el desarrollo de un trabajo.

3. Contratación de proveedores

Para garantizar que se trabaja con los mejores proveedores, la selección se realiza considerando las opiniones de todo el Equipo Scrum.

Algunos de los criterios que se pueden considerar para la selección de los proveedores son:

- Precio.
- Curva de Aprendizaje.
- Facilidad de uso.
- Velocidad de la Solución.
- Soporte.
- Seguridad.
- Complejidad para la migración de Datos.
- Tiempo de Implementación.
- Reputación.
- Facilidad de Pago.
- Referencias.

Los “Freelancers”

En algunos proyectos, podría ser necesario el apoyo de personal no disponible en el Equipo de Desarrollo, por ejemplo “Arquitectos”, “Diseñadores”, “Administradores de Bases de Datos”, etc.

Este tipo de personal es considerado como proveedor, y normalmente solo se contrata por días, y en momentos muy específicos del proyecto.

Revision #1

Created 4 October 2022 04:00:51 by CertMind

Updated 4 October 2022 04:01:22 by CertMind