

El desafío de Scrum distribuido en diferentes locaciones

Joaquin Salazar¹ Pablo Grimaldi¹ Claudia Pons^{1,2,3}

¹Facultad de Informática, Universidad Nacional de La Plata (UNLP), Argentina
joaquin.salazar@gmail.com, pdgrimaldi@gmail.com

² Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires, CIC

³ CAETI, Universidad Abierta Interamericana (UAI), Argentina

Resumen. En las últimas décadas la tecnología ha avanzado rápidamente y con ella la forma de trabajo de todas las personas relacionadas con IT, hoy en día es totalmente normal que un equipo esté integrado por personas que están en diferentes ciudades del mundo, trabajando de manera remota o con diferentes husos horarios e idiomas. Al mismo tiempo, el uso de las metodologías ágiles; principalmente Scrum, ha tenido un gran crecimiento en su implementación. Por esta razón es oportuno poder realizar un análisis de todos los desafíos que implica usar Scrum de manera distribuida, brindando además un aporte de posibles soluciones y consejos para afrontarlos.

Palabras Claves: Manifiesto ágil, Scrum, Scrum Distribuido, Desafíos, Comunicación, Equipos Distribuidos, Eventos Distribuidos, Home Office.

The challenge of Scrum distributed in different locations

Abstract. In recent decades technology has advanced rapidly and with it the way of working of all people related to IT, today it is totally normal for a team to be made up of people who are in different cities of the world, working remotely or with different time zones and languages. At the same time, the use of agile methodologies; mainly Scrum, have had a great growth in their implementation. For this reason, it is opportune to be able to carry out an analysis of all the challenges involved in using Scrum in a distributed way, also providing a contribution of possible solutions and advices to face them.

Keywords: Agile manifesto, Scrum, Distributed Scrum, Challenges, Communication, Distributed teams, Distributed events, Home Office.

1 Introducción

1.1 Agile y el trabajo remoto

En las últimas décadas la tecnología avanzó rápidamente y con ella las formas de trabajo de todas las personas relacionadas con IT, ya casi no existe la idea de tener a todo un equipo de desarrollo ubicado en un mismo edificio y mucho menos que los miembros de éste concurran a la oficina todos los días. Todo ha ido virando hacia el trabajo de forma remota, desde el hogar y situados en cualquier parte del mundo. Hoy en día es totalmente normal, que un equipo esté integrado por personas situadas en diferentes ciudades del mundo, trabajando de manera remota, con diferentes husos horarios e idiomas. Al mismo tiempo, el uso de las metodologías ágiles en el desarrollo de software es cada vez más normal, gran cantidad de equipos alrededor del mundo utilizan algún framework agile, particularmente Scrum.

Se consideró oportuno poder realizar un análisis de todos los desafíos que implica usar Scrum de manera distribuida, brindando además un aporte de posibles soluciones y consejos para afrontarlos.

2 Scrum distribuido.

Desde la aparición de las metodologías ágiles, el desarrollo de software ha ido cambiando radicalmente, en gran parte gracias al avance de la tecnología y el uso masivo de internet. Hoy en día, las empresas dedicadas al desarrollo de software suelen ampliarse a otros países y tener equipos distribuidos a lo largo de todo el mundo y esto se da por diferentes razones como, por ejemplo:

- Búsqueda de talento en otras locaciones.
- Reducción de costos.
- Aprovechar la mayor cantidad de horas productivas.

Pero un equipo no solamente puede estar distribuido alrededor del mundo, en estos últimos años se ha afianzado notablemente la idea de que cada persona pueda trabajar desde su casa, siendo un beneficio tanto para la empresa como para el empleado. Esto genera que el equipo de trabajo esté distribuido incluso si todos viven en la misma ciudad. Scrum ofrece un marco que actualmente puede resultar útil para trabajar con equipos distribuidos, pero sin embargo es importante ajustar algunas prácticas y utilizar las herramientas que faciliten la interacción.

3 Desafíos de Scrum Distribuido

Es importante reconocer los desafíos que existen al implementar Scrum en equipos distribuidos porqué; aunque no se pueden prevenir en su totalidad, se pueden abordar de una manera más efectiva. Usar Scrum en equipos distribuidos plantea una serie de retos a superar, los cuales provienen de la distancia física, las diferencias culturales e idiomáticas, y los horarios particulares de cada equipo y las personas que lo componen. Se considera que la comunicación es el desafío principal que se destaca sobre los demás,

dado que ésta es vital para cualquier proyecto e impacta directamente en su resultado. La forma más eficaz de comunicación se relaciona con las interacciones cara a cara porque les permite a las personas no solo interpretar la comunicación verbal, sino también la comunicación no verbal (el lenguaje corporal, las expresiones faciales, los movimientos de las manos). Pero al tener un mercado en el cual predominan los equipos distribuidos en diferentes locaciones, esta interacción cara a cara se pierde, disminuyendo la capacidad de comunicarse de una manera más natural. Estos desafíos también son mencionados en el texto “Distributed Scrum: Agile Project Management with Outsourced Development Teams” [1] escrito por Jeff Sutherland, en donde se enumeran seis categorías en las cuales se pueden englobar los principales problemas o desafíos al utilizar Scrum distribuido:

- Estratégica: Dificultad para aprovechar los recursos disponibles, las mejores prácticas a menudo se consideran prohibitivas, consumen mucho tiempo y son difíciles de mantener.
- Gestión de proyectos y procesos: Dificultad para sincronizar el trabajo entre los lugares distribuidos.
- Comunicación: Falta de mecanismos de comunicación eficaces.
- Culturales: Comportamientos, procesos y tecnologías conflictivas.
- Técnicos: Formatos de datos, esquemas y estándares incompatibles.
- Seguridad: Garantizar la confidencialidad y privacidad de las transmisiones electrónicas.

3.1 Desafíos más comunes

Dentro de los desafíos más comunes que se pueden englobar en las categorías antes mencionadas tenemos:

Diferencias culturales: Las diferencias culturales afectan la comunicación y colaboración dentro de un equipo. Estas diferencias se hacen más evidentes cuando los miembros del equipo Scrum son de países diferentes. Hay que tener en cuenta y cuidar los comentarios que se realizan, dado que una palabra que es natural en una cultura puede ser ofensiva en otra. Un ejemplo de diferencia cultural que comentan la mayoría de las personas que han tenido la oportunidad de trabajar con equipos de India, es que las personas que provienen de este país suelen tener miedo a decir que no y siempre dicen que sí a cualquier pedido por parte del cliente, lo que genera problemas de cara al compromiso del equipo.

Diferencias de idioma: Un equipo distribuido en diferentes países puede llegar a enfrentar diferencias de idioma que afectarán el modo de comunicarse. Los desafíos pueden aparecer de varias formas, por ejemplo, cuando alguno o todos los miembros del equipo distribuido no manejan el mismo idioma, o los miembros del equipo pueden no ser capaces de entenderse fácilmente entre sí. Un equipo Scrum en el que sus miembros se comunican continuamente pondrá en evidencia los retos de comunicación. Un

ejemplo de esto puede ser cuando el Product Owner es un cliente que habla en el idioma inglés y el resto del equipo (incluyendo desarrolladores y Scrum Master) hablan en español. Al participar de alguno de los eventos, como por ejemplo la Retrospective, sucede que los miembros que no hablan en inglés o directamente no lo entienden, evitan participar y se quedan callados, sin expresar sus puntos de vista.

Diferencia horaria: Cuando un equipo tiene sus miembros distribuidos en diferentes husos horarios, se generan diferentes problemas de coordinación para llevar a cabo los distintos eventos. Por ejemplo, se dificulta mucho poder pautar la Daily en un horario que satisfaga a todos los miembros del equipo. Si se toma el caso de que algunos miembros se encuentren en Argentina y otros en Estados Unidos, va a suceder que cuando en este último país comienzan a trabajar, los miembros de Argentina ya están cursando casi la mitad de su jornada. Como es sabido, a la Daily deben acudir todos los desarrolladores, entonces se suele setear el horario a primera hora de Estados Unidos, haciendo que sea incómodo para los de Argentina, teniendo que esperar varias horas para coordinarse con sus compañeros.

Comunicación: A pesar de que todos los miembros del equipo hablen el mismo idioma y no tengan diferencias culturales, también se pueden dar importantes problemas de comunicación. Una gran parte de la comunicación es no verbal, y un gran reto en la comunicación entre los miembros de un equipo distribuido es la pérdida de señales no verbales. En 1959, Edward T. Hall; un renombrado antropólogo social, sostenía que en una conversación normal más del 65% del significado social se produce a través del canal no verbal. En una reunión a distancia, al no disponer de las típicas pistas no verbales de significado, sólo se dispone del 35% del canal de comunicación normal. Este tipo de problemas se acentúa cuando en las reuniones alguno de los miembros no utiliza video y solo se comunican mediante audio. Esto puede darse debido a un problema técnico, o simplemente porque la persona no se siente cómoda encendiendo la cámara.

Coordinación de calendario: El tener miembros del equipo de diferentes países, también afecta la manera en que se organizan y planifican los días libres o vacaciones de sus miembros dado que; por ejemplo, cuando en Argentina es verano y la mayoría se toma vacaciones, en países como España es invierno. Esto genera que gran parte del equipo esté ausente; o peor aún, que las personas no se puedan tomar vacaciones y tengan que ajustar su calendario para que se adapte al del país del cliente.

Tamaño del equipo: El tamaño de un equipo es muy importante; dado que como se mencionó en capítulos anteriores, este debe ser de 10 personas o menos. Cuando se tiene un equipo distribuido, un número cercano a 10 personas puede dificultar la interacción y comunicación, dado que estas se realizan de manera virtual. Un equipo grande en donde sus miembros además tienen diferentes usos horarios dificulta por ejemplo la posibilidad de tener una reunión en un horario cómodo para todos. En la Figura 1 se puede ver gráficamente cómo al aumentar el número de personas, aumentan los canales de comunicación posibles entre ellas, haciendo más difícil compartir información entre los miembros del equipo.

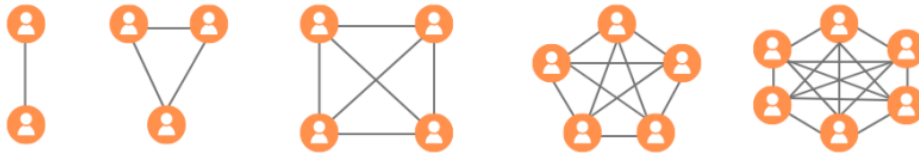


Fig. 1. Canales de comunicación [2][3]

4 Home office en Scrum Distribuido

El home office es una forma de trabajo distribuido en el que los miembros del equipo trabajan desde su casa, parcial o totalmente. Es decir, que los equipos que implementan home office pueden tener diferentes distribuciones, la más típica es cuando algunos miembros se encuentran en la oficina y otros en sus respectivos hogares, como se puede observar en la siguiente figura:

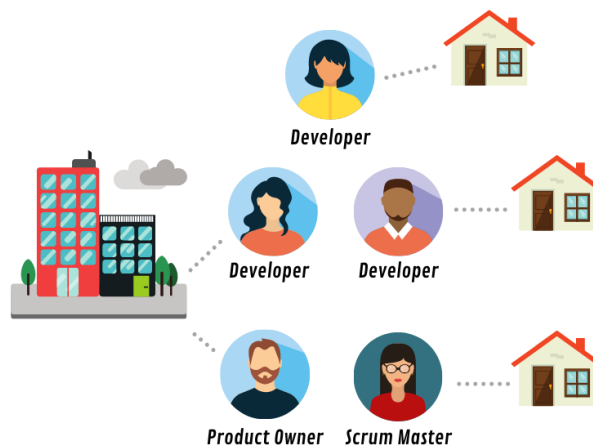


Fig. 2. Equipo distribuido entre la oficina y el home office

Últimamente es muy común encontrar equipos en donde todos sus miembros trabajan desde el hogar; incluso desde otras ciudades, y ni siquiera se conocen en persona. Dentro de las cosas positivas de implementar home office, se pueden destacar las siguientes:

- Disminuye o elimina las horas que las personas pierden para ir y venir a la oficina.
- Disminuye la contaminación. - Incrementa la calidad de vida.
- Permite que las personas puedan trabajar desde otras ciudades, disminuyendo así la población de las grandes capitales.
- Flexibilidad horaria.

- Menores costos de mantenimiento de oficinas.
- Más tiempo con la familia y mascotas.

4.1 Retos implementar Scrum con home office

Cuando un Scrum Team, se encuentra distribuido en su totalidad con la modalidad home office, es cuando se hace totalmente lo contrario a lo que establece uno de los principios del Manifiesto ágil, el cual expresa la importancia de la comunicación cara a cara. Entre los retos que cada miembro del equipo puede encontrar en su casa se destacan:

Hijos en casa: Uno de los retos más grandes para los padres que realizan home office, es justamente el cuidado de los hijos. Es posible que ambas actividades se crucen, los horarios se solapen y esto genere agotamiento físico y mental (tanto para los padres como para los hijos).

Calidad de conexión: En algunos países del primer mundo no es común que la conexión falle, pero en Argentina se tiene el problema de que la conexión es bastante inestable, esto puede ser un gran problema dado que la persona se puede quedar sin internet en el medio de un evento importante, como por ejemplo la Sprint Review.

Lugar para trabajar cómodos: No siempre se encuentra un lugar cómodo para trabajar desde el hogar, dado que no todas las casas tienen una habitación dedicada en donde montar una oficina personal, con lo cual la persona se puede encontrar con diversos ruidos, interrupciones o gente pasando por detrás en el medio de una reunión utilizando cámara.

Distracciones: Los ruidos ambientales, las tareas del hogar, los familiares, las mascotas, las fallas técnicas y hasta las mismas herramientas tecnológicas son algunas de las distracciones que enfrentan las personas al trabajar desde casa, en especial quienes residen en grandes ciudades.

Estructuración del día: Al estar trabajando desde su casa, las personas suelen perder la noción del tiempo y es muy común que tomen el almuerzo a cualquier hora y que se queden trabajando más tiempo del habitual.

5 Encuesta sobre Scrum Distribuido

Con la finalidad de poder analizar diferentes factores relacionados al día a día de las personas que trabajan utilizando el framework Scrum; y además lo hacen de manera distribuida, se decidió generar una encuesta. Entre los factores analizados se pueden mencionar; por ejemplo, la distribución de los equipos, qué valor les dan a los eventos que realizan de forma distribuida, con qué desafíos se encontraron los encuestados y cuáles son las cosas que valoran positivamente de esta modalidad de trabajo.

5.1 Descripción de la población

Esta encuesta se realizó a personas que trabajan; o trabajaron, con el framework Scrum de manera distribuida, con la particularidad además de que los encuestados son del mundo IT.

Dentro de las características de la población se puede destacar lo siguiente:

- Más del 40% de los encuestados, hace más de cinco años que trabaja con la metodología ágil.
- De los 50 encuestados, 24 cumplen el rol de Developer, 4 el de Product Owner y 5 el de Scrum Master. El resto se divide entre Agile Coach, Project Manager y testers.
- El 66% prefiere trabajar desde su casa, con la modalidad home office, el 7% prefiere desde la oficina. En igual porcentaje hay quienes optan por un mix entre oficina y home office.
- Con respecto a compartir el lugar de trabajo al realizar home office, se obtuvo que el 38% no lo comparte con ninguna persona y otro 38% lo comparte con su pareja. Otros comentaron además que comparten su lugar de trabajo con sus mascotas.
- Los equipos de los cuales forman parte los encuestados, están compuestos el 50% por desarrolladores localizados en Argentina, el 17% se encuentra desde Estados Unidos y un 14% se encuentra en India. El resto está distribuido entre España, México, Paraguay y China.
- De los encuestados, el 70% trabaja en equipos cuyo Scrum Master está en Argentina, el 16% mencionó que el Scrum Master está en Estados Unidos y el resto que el Scrum Master que se encuentra en Holanda, Reino Unido, Irlanda o España.

5.2 Desafíos de Scrum Distribuido

Gran parte de los encuestados expresó que se ha enfrentado a los desafíos que fueron planteados anteriormente, como por ejemplo diferencias culturales, idioma, huso horario, etc. Se aprovechó la oportunidad para solicitar un breve testimonio sobre otros desafíos con los que se hayan encontrado los encuestados al trabajar con Scrum Distribuido.

De dichos testimonios, se pueden destacar las siguientes respuestas:

- “Trabajando de forma remota, se dificulta controlar la motivación de las personas, las dificultades que tenga (depende mucho de cuan introvertido/extrovertido la persona sea), el sentimiento de pertenencia a un equipo y la relación interpersonal que se obtiene de interactuar todos los días con un grupo de personas.”
- “Lograr socializar o generar empatía con compañeros que se suman desde diferentes locaciones”
- “Participación de algunos de los integrantes del equipo en las distintas reuniones de manera más activa.”

- “Como desafío puedo citar el poder encontrar una comunicación efectiva con los miembros del equipo, cuando son gente novata, por ejemplo, no se animan a levantar la mano ante un impedimento. Al estar distribuido eso muchas veces no se ve, en cambio en la oficina es más simple para ellos el solicitar ayuda.”
- “En las Planning virtuales, se pierde mucho el foco y algunas veces no todos están prestando atención.”
- “Me encontré con el desafío de que no conozco al cliente en persona y no llegamos a establecer un buen vínculo.

5.3 Beneficios de Scrum Distribuido

En lo que respecta a los beneficios de trabajar usando Scrum Distribuido, 45 de los 50 encuestados eligieron el trabajo remoto como uno de los principales beneficios, 36 valoraron la posibilidad de tener flexibilidad horaria y 30 la calidad de vida que brinda el poder trabajar de manera remota. Pero también se aprovechó la oportunidad para consultar sobre otros beneficios con los que se hayan encontrado al trabajar con Scrum Distribuido y de lo cual se pueden destacar las siguientes respuestas:

- “Conocer otras culturas”
- “Poder trabajar en empresas que antes requerían presencialidad obligatoria.”
- “Aumento de productividad al estar en un ambiente menos estructurado y personalizado a cada persona, también debido a la reducción de estrés que conlleva el día a día en una oficina.”
- “Poder pasar más tiempo con mis hijos, menos horas de viaje ida y vuelta a la oficina. Aunque disfruto de ir.”
- “Poder hacer uso del "home office" desde donde lo necesite, sin necesidad de un espacio físico fijo.”

5.4 Conclusión

Una de la hipótesis que se pueden tener antes de realizar esta encuesta es que la mayoría de las personas consideren que los eventos de Scrum realizados de manera presencial son más efectivos, pero los resultados indicaron lo contrario.

Los encuestados eligieron porcentajes muy similares en cuanto a la efectividad de los eventos de Scrum que se realizan de forma virtual y los que se realizan de forma presencial. Hay eventos que para los encuestados incluso son más efectivos si se hacen de manera virtual y distribuida, estos son la Review y la Daily. Esto puede deberse en gran parte, a los avances tecnológicos que se han sucedido en los últimos años, los cuales permitieron acceder a múltiples herramientas de comunicación online y de trabajo colaborativo. Sumado; además, a que los encuestados tienen una buena capacidad de adaptación a estas herramientas. No es un dato menor que esta encuesta fue realizada luego de una pandemia que afectó a toda la población y llevó a que muchas personas pasaran a trabajar de manera distribuida desde sus respectivos hogares. Por lo tanto, se concluye en base al análisis de los datos recolectados, que la mayoría de los encuestados valora positivamente trabajar de manera distribuida, participando en gran parte de los eventos de Scrum de manera virtual.

6 Planteo de soluciones

Muchos de los consejos aquí mencionados están basados en recomendaciones de personas, basadas en la experiencia obtenida a lo largo de los años trabajando con la metodología ágil y principalmente con Scrum de manera distribuida.

6.1 Posibles soluciones para los desafíos más frecuentes

Diferencias culturales: Existen diversos consejos que se pueden tener en cuenta para reducir el impacto de las diferencias culturales y lograr que los miembros de equipos con culturas diferentes conozcan un poco más del otro, a continuación, se menciona un listado de buenas prácticas:

- Fomentar reuniones anuales entre los miembros de diferentes países para que se puedan ver cara a cara
- Realizar eventos virtuales con actividades que permitan conocerse más
- Mantener un ambiente laboral en donde todos se sientan cómodos al expresarse.
- Utilizar correctamente las herramientas de comunicación
- Generar un espacio en donde las personas puedan compartir intereses en común, hobbies, películas, música, etc.

Diferencias de idioma: Un equipo distribuido, en el cual sus miembros utilicen diferentes lenguajes, muy posiblemente se enfrente a diferencias de idioma que afecten su capacidad para comunicarse de una manera eficiente. Para disminuir el impacto de estas diferencias se recomienda aplicar alguno de los siguientes consejos.

- Mantener una comunicación con frases simples y concisas, evitando utilizar palabras complejas para expresarse.
- Acompañar las reuniones con alguna facilitación gráfica que permita identificar de qué se está hablando, puede ayudar a las personas que no logran traducir rápidamente lo que el interlocutor está diciendo.
- Tratar de evitar modismos o palabras propias de una región.
- Utilizar el chat en las reuniones, para que las personas que no se animan a hablar en otro idioma, puedan tener ese espacio para hacer preguntas.
- Cuando se realiza un acuerdo o un pedido, es aconsejable confirmar que todos los miembros del equipo entendieron correctamente, incluso se puede llegar a pedir que expresen con sus palabras cuál fue el acuerdo al que se llegó.

Diferencias horarias: Por lo general los equipos que están ubicados de manera distribuida, trabajan bajo diferentes husos horarios y esto afecta el tiempo de interacción que existe entre ellos. Para intentar reducir estos problemas se pueden utilizar diferentes estrategias, las cuales se detallan a continuación:

- Establecer; al inicio del proyecto, cuál va a ser la zona horaria por utilizar para los eventos. Esto se puede complementar incluyendo una descripción al momento de

enviar la invitación a las reuniones, comentando cual es el huso horario elegido y su equivalente en los diferentes países.

- Mantener actualizado el calendario personal en Outlook (o similar), reflejando además los horarios de almuerzo. Esto puede ayudar, dado que cada país tiene diferentes costumbres en cuanto a la hora del almuerzo

Comunicación: Al trabajar en un equipo distribuido se debe realizar un esfuerzo extra para mantener la comunicación, dado que se pierde algo muy importante que es el poder comunicarse cara a cara con los compañeros de equipo. Dentro de las estrategias que se pueden seguir para mejorar la comunicación de manera distribuida se destacan las siguientes:

- Crear canales de comunicación entre los miembros del equipo (Chat grupal), para que puedan comunicarse por ese medio y que todos estén al tanto. Esto se puede extender a un canal con los miembros de otros equipos.
- Los Sprint cortos ayudan a detectar y resolver más rápidamente problemas de comunicación, dado que brindan la posibilidad de poder discutirlos en el evento de Retrospective y pensar en conjunto qué tareas llevar a cabo para mejorar la comunicación.
- Organizar eventos integradores fuera del horario laboral, para permitir que los miembros del equipo se conozcan más.

6.2 Recomendaciones en general

Como parte final, se mencionan diferentes consejos que pueden ser útiles al momento de implementar Scrum de manera distribuida. No solo al llevar adelante un evento, sino también a lo largo de todos los Sprints.

- Tener en cuenta la diferencia horaria, generar un punto de contacto entre los miembros que están conectados de manera distribuida. - Participar en las decisiones relativas a las herramientas que se utilizan para facilitar la comunicación.
- En los casos en que los miembros del equipo distribuido tengan la posibilidad de reunirse en la oficina cada determinado tiempo, se podría tomar ventaja de eso y realizar algunos eventos el mismo día.
- Cuando hay varios equipos distribuidos en el proyecto, es aconsejable tener Sprints más pequeños, para poder sacar más provecho de las Review y poder tener una mejora continua más eficiente, dado que el equipo va a estar analizando qué cosas se pueden mejorar cada menor longitud de tiempo. Los eventos van a durar menos tiempo, lo que va a favorecer a los equipos que los toman fuera de su huso horario.
- Los eventos de Scrum of Scrum, son esenciales cuando se tienen varios equipos distribuidos.
- Participar en las decisiones relativas a las herramientas que se utilizan para facilitar la comunicación.

- Evitar conversaciones secundarias, las cuales resultan problemáticas para los miembros no involucrados, pero especialmente para los que participan de forma remota.
- Puede resultar de utilidad el tener notas disponibles en una ubicación común, los denominados wikis, que permiten a varios usuarios escribir al mismo tiempo. Esto podría ser un buen repositorio.
- Garantizar la presencia de todos en el horario acordado, con los medios y las herramientas correspondientes.
- Evitar los cambios reiterados en los horarios de las reuniones, esto resulta un problema grande si existen diferencias horarias.

7 Implementación de la propuesta en un equipo

Se decidió identificar y contactar un equipo que esté afrontando alguno de los desafíos mencionados en el capítulo 3, para ayudarlos y tratar de implementar alguna de las soluciones propuestas en el capítulo 6. A continuación, se describe el equipo, cuáles son los desafíos y que técnicas se implementaron para disminuirlos.

7.1 El equipo y sus desafíos

El equipo elegido se encuentra distribuido con horas superpuestas, de la siguiente manera:

Cuatro desarrolladores en la ciudad de La Plata, un desarrollador en la ciudad de Junín, un tester en la ciudad de Madrid un Scrum Master en la ciudad de La Plata y un Product Owner en la ciudad de Chicago.

Desafíos que se le presentan al equipo:

- Interacción entre los miembros del equipo:

El primer desafío que se presenta en el equipo es que, al estar la mayoría en la misma ciudad, estaban acostumbrados a verse al menos una vez a la semana en la oficina, pero desde la pandemia no tuvieron más contacto y no se han reunidos en el mismo lugar físico desde marzo del 2020.

- Inserción de nuevos miembros en el equipo:

Un poco relacionado con el primero, hace unos meses se sumó un nuevo miembro al equipo, esta persona comentó que si bien se siente cómodo y considera que sus compañeros lo ayudan mucho, le falta integrarse, y tener más charlas sobre temas generales e informales (por ejemplo, de qué equipo de futbol son o que música escuchan).

- Diferencia de idioma:

El tercer desafío se encuentra en el idioma, dado que el Product Owner es de Chicago, por lo cual los eventos como Sprint Planning, Sprint Review y Refinamiento, se realizan en inglés, esto complica a gran parte del equipo, dado que no todos manejan el lenguaje fluidamente. En la Planning se generan muy pocas preguntas y solo hablaba

una persona del equipo, los demás suelen tener varias dudas, pero no siempre se animan a preguntar.

7.2 Soluciones planteadas

- Interacción entre los compañeros del equipo e inserción de nuevos miembros:

Se pensó en un evento recreativo para que el equipo se pueda conocer más, mejorar la comunicación y permitir que los nuevos miembros se sientan más cercanos al equipo. El evento se realizó de manera virtual mediante una reunión en donde se invitó a los miembros del equipo a realizar diferentes actividades.

La primera actividad fue un “Ice breaker” en donde cada uno tenía cinco minutos para buscar un objeto en sus casas que consideraran que era extraño y que nadie más tenía. Esto permitió primero que se movieran y empezaran a distenderse, luego que cada uno empiece a conocer un poco más del otro, dado que tenían que mostrar el objeto y contar un poco sobre este. Entre los objetos que mostraron se encontraban, por ejemplo, un sacacorchos automático, unas monedas de colección, una entrada al recital de Soda Stereo, etc.

Como segunda actividad se presentó un tablero, que tenía varios cuadrados, cada cuadrado tenía diferentes títulos como, por ejemplo, “Practican un deporte”, “Tienen un hobby”, “Tocan un instrumento musical”. La actividad consistía en que cada uno de los miembros del equipo pongan su nombre en los tableros que los identificaban. Luego se pasó a leer los nombres de cada tablero y pedirles que contarán que deporte practicaban, hace cuanto, etc.

Como última actividad se realizó un juego virtual, que en este caso el elegido fue el clásico “Pictionary” en donde alguien dibuja y los demás tienen que adivinar la palabra.

- Diferencia de idioma:

Para afrontar las diferencias de idioma del equipo se implementaron diferentes soluciones.

Lo primero que se implementó fue una idea para mejorar las Sprint Planning, dado que varios miembros del equipo no se encuentran muy familiarizados con el idioma inglés y esto genera que no realicen muchas preguntas.

La idea consiste en que el Product Owner comparta con el equipo uno o dos días antes, cuáles son las historias de usuario que se van a ver en la Sprint Planning. Con esta información, el equipo realiza una reunión previa en donde analizan las historias y en caso de tener dudas o preguntas, el Scrum Master las anota y la realiza durante la Sprint Planning.

Relacionado con esto, también se habló con el Product Owner, la posibilidad de que puedan realizar preguntas en castellano en el chat de la reunión y el Scrum Master o algún miembro del equipo las traduzca.

En cuanto a la Retrospectiva, se dividió en dos partes, primero se realiza el evento entre los desarrolladores y el Scrum Master que facilita la misma, luego se realiza una reunión más corta en donde se suma al Product Owner para mostrarle todo lo que se habló y ver que comentarios le gustaría agregar.

7.3 Resultados obtenidos

El evento recreativo fue todo un éxito y se logró que los miembros del equipo se pudieran conocer mucho más unos a otros, esto suele darse de modo más natural en un modo presencial, por ejemplo, cuando se va a almorzar en la oficina o se comparte una charla cerca de la máquina de café, pero con el trabajo remoto y distribuido se pierde.

Todos contaron acerca de sus hobbies e incluso dos personas se dieron cuenta que tenían el mismo gusto por Star Wars y no lo sabían.

En cuanto a las soluciones implementadas para la diferencia de idioma, los miembros del equipo expresaron que ahora se sienten mucho más seguros en la Planning, dado que tienen la oportunidad de discutir con anterioridad sobre las historias de usuario.

En cuanto a la Retrospective, si bien es extraño que no esté el Product Owner, el equipo habló mucho más que en otras ocasiones, surgieron más acciones y se animaron a expresar qué cosas no les gustaban del desarrollo del Sprint. El tablero o herramienta que se usa para la Retrospectiva es totalmente transparente y el Product Owner puede acceder en cualquier momento, es por esta razón que el Scrum Master traduce las tarjetas al inglés, para que él pueda ver todo lo que se escribió.

Al momento de escribir este capítulo, el equipo continúa implementando estas soluciones luego de tres Sprints y expresaron que lo van a seguir haciendo.

8 Conclusiones

En este trabajo, se mencionó el gran cambio que ha tenido la forma de desarrollar software y como se inclinó hacia un desarrollo distribuido a lo largo y ancho de todo el mundo, en dónde la mayoría de las personas trabajan en equipos cuyos miembros están localizados en diferentes ciudades.

Se describieron las características del trabajo remoto, el cual gracias a la pandemia de estos últimos años está en boca de todas las personas.

Todos los equipos se enfrentan a múltiples desafíos, los cuales fueron analizados y descritos en detalle en base a la investigación realizada sobre la variada literatura existente, pero sumando además un análisis profundo de casos reales de personas que trabajan hace tiempo con Scrum Distribuido. Dichos casos fueron plasmados gracias a una encuesta a más de cuarenta personas, quienes contaron sus experiencias, sus desafíos y como afrontan o afrontaron los mismos.

Se analizó dicha encuesta, y se pudo comprobar que a pesar de que la mayoría de las personas disfrutan de esta modalidad, sienten que están más aisladas de sus compañeros y no tienen el “sentimiento de pertenencia”. Muchas personas extrañan poder compartir un café o el almuerzo o tan solo saludarse en el pasillo.

Es así como luego de recopilar toda la información necesaria acerca de la metodología, del framework Scrum, del trabajo distribuido y de evaluar y analizar las experiencias de múltiples personas, se consideró oportuno dejar evidencia sobre experiencias

relacionadas con el trabajo utilizando Scrum de manera distribuida en diferentes equipos y proyectos. Se busco, además, aportar un beneficio al lector al plantear diferentes soluciones a los problemas más comunes dentro de un equipo que utiliza Scrum de manera distribuida.

Por último y con la finalidad de ver el real alcance de las soluciones planteadas, se decidió identificar un equipo que utilizara Scrum Distribuido y que se enfrentara a alguno de los desafíos más comunes descritos, con la finalidad de acompañarlos y trabajar con ellos en la implementación de alguna de las soluciones planteadas y realizando además un análisis detallado del caso y los resultados obtenidos, los cuales fueron gratificadamente exitosos.

Referencias

1. Sutherland, J., Viktorov, A., Blount, J., & Puntikov, N. (2007). Distributed Scrum: Agile Project Management with Outsourced Development Teams. 40th Hawaii International Conference.
2. Lalsing, V., Kishnah, S., & Pudaruth, S. (2012). People factors in agile software development and project management. *International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA)*.
3. Schmula (2008). Lost in translation in large teams. Obtenido de <https://www.shmula.com/lost-in-translation-in-large-teams/470/>
4. Beck, K. (1999). *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. AddisonWesley
5. Esquivel, S. (2006). Scrum en entornos geográficamente dispersos.
6. Raúl Herranz, N. M. (2011). *Scrum Distribuido*.
7. Woodward, E., Surdek, S., & Ganis, M. (2010). *Practical Guide to Distributed Scrum*, A (IBM Press). IBM Press.
8. Paasivaara, M., Durasiewicz, S., & Lassenius, C. (2008). Using Scrum in a Globally Distributed Project: A Case Study.
9. Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). Obtenido de *The New New Product Development Game*: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>
10. Follera, M. (1999). *Refactoring: Improving the Design of Existing Code*. AddisonWesley.