

IMPORTANCIA DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS

THE IMPORTANCE OF AGILE METHODOLOGIES FOR EFFICIENCY CONSOLIDATION'S IN ORGANIZATIONAL PROCESSES: A CASE STUDY IN A SERVICE ORGANIZATION

Alecsandro Rodrigues de Albuquerque
ale.quesandro@hotmail.com

Prof. Me. Geysa Helena Guimarães Chaves
geysahelena@gmail.com

Prof. Me. Leila Cristina da Silva Oliveira
prof.leilacristina@outlook.com

Prof. Me. Ivone Ascar Sauáia Guimarães
iasg@uol.com.br

Rafaela Maranhão Leite
rafaela.mleite@hotmail.com

Resumen

Las metodologías ágiles se han convertido en grandes aliadas en el desarrollo de software ayudando en la gestión de tiempo, equipo y procesos y buscan ofrecer a los clientes productos con mayor valor agregado y una entrega en plazos menores. Tales metodologías existen en el ecosistema de software, pero sería posible unir técnicas de gestión encontradas en sistemas de información con procesos organizacionales? En este artículo se propuso estudiar la aplicabilidad de las mismas en los procesos inherentes a la organización, buscando encontrar indicios de la viabilidad de las metodologías ágiles como herramienta de gestión en el ecosistema administrativo y no solamente relacionados con el software. El estudio de caso fue hecho en una administradora de condominios que utilizaba métodos tradicionales para la gestión de los procesos e implantó el Scrum para gestionar sus actividades diarias.

Palabras clave: Metodologías ágiles; *SCRUM*; Procesos Organizacionales; Servicios; Innovación.

Abstract

Agile methodologies have become great allies in software development, helping to manage time, staff and processes, seeking to offer customers more value-added products and shorter delivery times. Agile methodologies exist in the software ecosystem, but could it be possible to unite management techniques found in information systems with organizational processes? By observing their use in software development and how they can assist in the execution of tasks, this article aims to study their applicability in the processes inherent to the organization, seeking to find evidence of the feasibility of agile methodologies as a management tool in the administrative ecosystem and not only Related to software. The case study was done in a condominium administrator who used traditional methods to manage the processes and implemented Scrum to organize their daily activities.

Key- words: Agile Methodologies; SCRUM; Organizational Processes, Services, Innovation.

1 Introducción

Las metodologías ágiles se han destacado dentro del proceso de desarrollo de software, desde el manifiesto ágil publicado en 2001 por un grupo de consultores, desarrolladores y profesionales del área de tecnología. Estas metodologías son procedimientos que operan con la gestión y planificación de proyectos de software y buscan mejorar los resultados a través de estrategias de gestión de tiempo, equipo y procesos.

Las empresas de tecnología ya utilizan esta práctica de actividades existentes en metodologías como SCRUM y XP que reciben la denominación de ágiles, de modo que las mismas se proponen entregar productos con más rapidez y con altos niveles de satisfacción del cliente, buscando así generar disminución de errores y tiempo desperdiciados en los procesos. Generalmente estas metodologías se utilizan en la construcción de productos

digitales. Sin embargo, se busca la viabilidad de su aplicación además de los procesos de software, objetivando su adaptación a los procesos organizacionales con el objetivo de hacer más eficiente las rutinas de trabajo de la organización.

Los procesos organizacionales se clasifican como la secuencia de actividades desempeñadas por una empresa, que agregan valor al producto o servicio, y que consecuentemente serán entregadas al cliente final. La aplicabilidad de metodologías ágiles con procesos organizacionales es una posibilidad que pretende una mejor experiencia en la construcción del producto o servicio, buscando la aceleración en la entrega del resultado, la mejora continua de los procesos y aumento de productividad.

En las organizaciones es muy común encontrar procesos organizacionales siendo ejecutados de modo muy complejo, sin acompañamiento del desarrollo de la actividad, sin interacción entre la empresa y el cliente debido a fallas en la comunicación, lo que puede llevar a la práctica de retrabajo, lo que denota falta de eficiencia, pero que se hace necesario para alinear los resultados con las expectativas de los clientes.

En el marco de este escenario metodologías ágiles, como el Scrum proponen un ambiente en el que se puede mejorar la comunicación, la interacción entre todos del equipo y trabajando con feedbacks, pudiendo generar resultados eficientes dentro de la organización, entregando al cliente exactamente lo que él espera. Las Metodologías Ágiles son una elección para la gestión tradicional de proyectos, y la combinación de ellas con procesos organizacionales tienden a alcanzar la consolidación de la eficiencia en la organización, pues estimulan el trabajo en equipo, el foco en el cliente, la interacción entre los involucrados en el proceso y la auto-organización. Así, los Métodos Ágiles tienen como objetivo contribuir de manera eficiente a las rutinas del ambiente organizacional, pues, al final de todo el desarrollo del proyecto, logran generar una experiencia positiva en la ejecución del producto o servicio.

En el contexto hasta entonces presentado, la temática central de esta investigación destaca la siguiente cuestión: ¿es posible la aplicación de metodologías ágiles en el desarrollo de procesos organizacionales? En lo que se refiere al delineamiento de la investigación, los métodos implicarán revisión bibliográfica, la utilización de mecanismo de observación, recolección de datos que puedan permitir que el tema pueda ser explotado.

La unión de metodologías ágiles con proceso organizacional objetiva una mayor eficiencia dentro de la organización, pues apunta a la coordinación de los procesos, la agilidad de entrega, la comunicación con las personas que participan de la organización y la entrega de valor para el cliente final. En este contexto se espera una mejora continua en los procesos organizacionales a través de metodologías ágiles, para una mejor experiencia del cliente con la organización.

1 Revisión bibliográfica

Con el fin de alcanzar los propósitos de este artículo, se hace necesario una contextualización sobre los referentes teóricos existentes, para el fundamento técnico-científico de este trabajo. En este sentido, se abordan los temas: Metodologías Ágiles; Procesos Organizacionales; Administración de Servicios.

2.1 Metodologías Ágiles

Se entiende por metodologías ágiles, el conjunto de actividades, recursos y personas, cooperando en la intención de auxiliar la producción de software. Se han desarrollado diversas metodologías para organizar el desarrollo de software. Estas metodologías se clasifican en tradicionales que refuerzan la documentación de cada paso de la construcción del software; y ágiles conocidos por ser un nuevo paradigma en el proceso de desarrollo de software (Koscianski y Soares, 2007).

El descontento con metodologías tradicionales llevó a los desarrolladores del área de software a proponer el manifiesto ágil, donde se describen nuevos enfoques de desarrollo de software para la agilidad en los procesos (Hirama, 2012). El manifiesto ágil se inicia de la siguiente forma: desarrollando y ayudando a otros a desarrollar productos tecnológicos. Se hace necesario descubrir maneras más eficientes de desarrollo, donde se debe reconocer: personas y comunicación por encima de las herramientas; Software operativo por encima de la documentación; Cooperación de los usuarios antes de la negociación contractual; Solución a cambios en lugar de seguir una estrategia (Fowler, 2001).

Ser ágil no es simplemente retirar la burocracia de los procesos e introducir metodologías para coordinar la ejecución del producto tecnológico: ser ágil es preservar los valores y principios definidos en el Manifiesto Ágil (Hirama, 2012, p. 47). Teniendo en cuenta lo que ya se ha mencionado, se puede notar la importancia del manifiesto y cómo repercutió hasta la actualidad, surgiendo como un cambio revolucionario al modelo tradicional (Pressman, 2011).

Koscianski e Soares (2007) presentan una comparación entre las metodologías clásicas y ágiles, que, por medio de la Figura 1, se puede examinar un comparativo entre costo de cambio y la fase en que ésta ocurre.

Figura 1: Comparación del costo de los cambios entre las metodologías.

Fuente: Koscianski; Soares, (2007, p. 194)

En relación a la Figura 1, la línea punteada muestra la relación del costo del cambio a una metodología clásica, mientras que la línea ininterrumpida exhibe esta asociación hacia las metodologías ágiles. Cuando un proceso ágil es bien hecho, él puede "aplastar" el costo de la curva de cambio, posibilitando que un equipo de desarrollo asimile los cambios realizados en

un proyecto de software, sin sentir un impacto considerable en su costo y tiempo (Presman, 2011).

Los proyectos que utilizan metodologías ágiles obtienen mejores resultados que proyectos que utilizan metodologías tradicionales, y estos resultados pueden ser comparados teniendo en cuenta el cumplimiento de plazos, costos y estándares de calidad (Charrete, 2001, Apud Koscianski y Soares, 2007).

Existen diversas metodologías ágiles para el desarrollo de software, como por ejemplo: XP, Scrum y la FDD, todas son esenciales para la construcción de un proyecto de forma eficaz y eficiente. Las metodologías ágiles trabajan directamente con los procesos de desarrollo de software que poseen semejanzas con los procesos organizacionales en su forma de administrar los equipos y construir un producto con valor al cliente final.

La metodología eXtreme Programming (XP) es considerada ágil, pues se complementa bien con pequeños y medianos equipos de desarrollo de software, donde los proyectos se desarrollan en requisitos que se modifican a cada instante. Las tres características de esta metodología son: Feedback constante, Enfoque incremental y Aliento de la comunicación entre todos los que componen el proceso. Esta metodología busca suplir las necesidades de los clientes con un producto de alta calidad y simplificado, lo que, siguiendo la ideología de trabajo de una metodología ágil, pretende entregar fragmentos del producto en tiempos predefinidos aunque pueda ocurrir alguna alteración en el futuro (Sommerville, 2007).

(FDD) - Desarrollo Dirigido a Funcionalidades, es una metodología de fácil comprensión e importante para el desarrollo de productos. Se basa principalmente en tres elementos que son: creación de un modelo global para el producto, construcción de la lista de recursos y por último la planificación del trabajo. Después de eso definido el equipo busca

presentar resultados constantes, tangibles y funcionales. Esta estructura se encuentra justo debajo de la representación (Días y Cunha, 2015).

2.1.1 Scrum

El Scrum es una metodología que pretende conducir los procesos de desarrollo de software, acentuando las siguientes técnicas indispensables: requisitos, análisis, diseño, evolución y entrega. El mismo hace uso de una agrupación de patrones de procesos que destacan las prioridades de proyectos, sector de ejecución compartimentalizada e intercambio de información frecuente por partes de los usuarios (Pressman, 2011). Otra característica que puede ser vinculada al Scrum es tener como principio que el cliente puede cambiar de idea en el curso del desarrollo ", porque desean". Por este motivo, estos desafíos inesperados no pueden ser tratados con metodologías tradicionales (Sbrocco, Macedo, 2012. p.161). La estructura del Scrum se puede encontrar en la figura 1.

Figura 02: Visión general de la dinámica de la metodología SCRUM.

Fonte: Metodologias Ágeis Engenharia de Software (Sbrocco y Macedo, 2007, p. 162)

Se puede observar en la Figura 02, la representación de la esencia del Scrum, esa estructura que gestiona el proyecto está dividida en ciclos cortos, papeles que delimitan la función de cada uno dentro del proyecto e interacciones entre el equipo de desarrollo y el cliente, Que un conjunto distinto de recursos está dispuesto para la entrega en partes del proyecto, donde se defienden reuniones diarias del equipo para el control e integración de éste (Días y Cunha, 2015). Esta estructura está así definida:

Cuadro 01: Estructura Scrum y Papeles

Estructura	Papeles
I- Product Backlog: es el ámbito del proyecto, se caracteriza como una lista donde contiene todas las actividades que se deben realizar para completar un proyecto (Schwaber y Sutherland 2013, p.13).	Product Owner: responsable de entender lo que el cliente necesita y transporta ese conocimiento a los desarrolladores.
II-Sprint Backlog: es donde van a ser seleccionadas del Product Backlog las tareas para ser hechas y la delegación de las mismas para el equipo, respetando el tiempo determinado (Días y Cunha, 2015 p.49).	Scrum Master: responsable de garantizar que el Scrum sea comprendido y aplicado.
III-Sprint: es donde los procesos seleccionados en el Sprint Backlog son ejecutados por el equipo, Sprint puede suceder entre una a cuatro semanas. Durante la Sprint se celebran reuniones diarias y por medio de esas reuniones se puede saber lo que ya se ha hecho, lo que se espera hacer y si existe algún problema (Días y Cunha, 2015, p. 49).	Team Scrum: responsable del desarrollo del proyecto de acuerdo con los plazos estipulados

Fuente: Adaptado de Dias y Cunha, 2015; Schwaber y Sutherland, 2013)

Después del cierre de Sprint es necesario hacer un análisis con el equipo de desarrollo, para medir el trabajo realizado y producir un levantamiento de acciones que pueden mejorar el trabajo para el próximo Sprint, siempre siguiendo la retroalimentación del cliente para desarrollar un producto o servicio a través sus expectativas. Cuando se termina la reunión de retrospectiva de Sprint debe iniciarse un nuevo Sprint con los requisitos elegidos de Sprint Backlog (Sutherland, 2013, p. 12).

Scrum es una metodología que enfatiza el trabajo en equipo para alcanzar un objetivo común que es la finalización de los requisitos que están en el Sprint en el tiempo determinado. Para que esto suceda esta metodología incita a la autogestión de los equipos, haciendo que cada persona sea responsable de sus actividades, ganando con ello flexibilidad para concluir las de la mejor manera posible. Para que todo sea hecho en el momento

oportuno y que todos puedan saber exactamente lo que está siendo propuesto, Scrum provee la utilización de un cuadro informativo del progreso de las actividades para garantizar la transparencia del proceso a todos los involucrados "lo que se ha hecho "," Qué se está haciendo "y" qué hay que hacer " (Pham y P Phan, 2011, p.78).

2.2 Procedimientos Organizacionales

El concepto de procesos surgió en los estudios de la organización a finales de la década de los 80, proyectando un aumento en la entrega de valor al cliente a partir de productos y servicios, el concepto de procesos puede ser definido como una serie de tareas o etapas que reciben insumos) y generan productos (salidas), con valor agregado, que al final será consumido por los clientes. Por lo tanto, si una empresa está operando está generando procesos (Cury, 2000, p. 301).

Se utiliza del concepto de procesos para caracterizar la organización, pues la orientación por procesos proporciona una visión holística, integrada, enfocada en comprender el fenómeno organizacional en su totalidad, de manera a propiciar mejores resultados, no sólo para la organización, sino también, para el cliente. La visión sistemática de la organización se basa en el organigrama horizontal, el cual se presenta como un nuevo enfoque de trabajo en una sociedad dinámica, estimulando a las organizaciones a mejorar su desempeño y la capacidad de medir posibles ventajas competitivas para sobresalir en el mercado. Este tipo de organización tiene en cuenta el cliente, producto y el flujo de trabajo, permitiendo ver cómo el trabajo es realmente hecho por procesos (Cury, 2000).

La Tecnología de la Información cada vez más viene siendo vinculada al desarrollo organizacional, se pueden encontrar diversos métodos que auxilian el análisis de los procesos utilizando las más variadas técnicas y recursos tecnológicos que posibilitan ganancia de

productividad. Es importante recordar que todo proceso tiene un método de trabajo que puede ser mejorado con el auxilio de la tecnología (D'Ascención, 2001).

Las empresas que hacen uso de las metodologías de gestión de procesos, operan en la construcción de productos con valor agregado para el cliente y están preocupadas desde el punto de vista del mismo, ya que estas medidas elevan la satisfacción de los usuarios y por esos motivos la gestión se ha abierto la apertura en las organizaciones. Sólo con una visión horizontal de la organización es que se posibilita la verdadera comprensión del modo en que la empresa está operando, visión que debe encaminarse hacia la plena satisfacción del cliente (Cury, 2000).

Como se observa, la tecnología puede ser una gran aliada de la organización cuando se trata de reingeniería de procesos, una acción necesaria para que la empresa se vuelva más productiva y pueda entregar valor agregado de sus productos y servicios a los clientes. Como es citado, es fundamental que el gestor posea una visión holística de la organización poseyendo la capacidad de administrar su equipo por procesos, en concordancia con eso las metodologías ágiles pueden ser aplicadas visando una integración con procesos organizacionales acarreado una mayor eficiencia en el día a día de la organización.

2.2 Aplicabilidad de metodologías ágiles en administración

Las empresas de tecnología utilizan metodologías ágiles de gestión, pues actúan en contra de metodologías guiadas por la planificación (engrasadas y burocráticas), poseyendo naturaleza adaptativa y dinámica buscando adecuarse a los rápidos cambios y transformaciones de la realidad (Müller *et al*, 2009).

Las empresas de otros segmentos están empezando a notar y se interesan por estas metodologías y estructura de organización más escasas y flexibles encontradas en las

empresas de desarrollo de software, pero la implantación de esas metodologías y la estructura organizativa en otros segmentos sólo será viable si existe una reingeniería de los procesos Cambiando todo el diseño de entradas - desarrollo - salidas = procesos (reingeniería: implica el rediseño de los procesos de negocios para lograr mejoras en la productividad.) (Rabechini Jr y Carvalho, 2008 *apud* Roger, 2015).

Se observa que las metodologías ágiles aún estando en el ecosistema de la tecnología de la información auxiliando en el proceso desarrollo de software, poseen muchas similitudes con el estudio de la Administración. Las metodologías como el Scrum se pueden aplicar a cualquier contexto, incluso, en actividades administrativas donde se plantea el rompimiento de normas burocráticas y sustituye por metodologías ágiles e interactivas (Schwaber, 2004, *apud* Salgado et al, 2010, p. 353).

Ante lo anterior, se entiende que hay un fuerte indicativo de interacción entre metodologías ágiles y los procesos inherentes a la organización, teniendo como principio la integración entre todos los elementos involucrados en el proceso para la entrega de valor para el cliente final, lo que, durante el recorrido de esta investigación pretendió probar evidentemente, demostrando la existencia de esta relación y los beneficios que provoca en la organización.

2.4 La importancia de las metodologías ágiles para la consolidación de la eficiencia en la gestión de servicios

El mundo de los negocios se transforma cada vez más a través de cambios relacionados con la sociedad, Economía, Cultura, nuevos segmentos y el avance de la tecnología que son accesibles a todos. Para que un negocio consiga mantenerse es necesario que pase por un proceso adaptativo a esos cambios de forma instantánea. Ante este escenario, cada vez es más clara la importancia de la gestión eficiente y eficaz de sus proyectos sin que

se pierda tiempo, pues los cambios tienden a suceder drástica y rápidamente. Es en este ambiente que metodologías ágiles pueden integrar la gestión, contribuyendo con una dirección de cómo realizar tareas y administrar equipos en menor tiempo y teniendo como foco las actividades que son la solución del problema del cliente.

Lovelock y Wright (2001) conceptualizan servicios como actividades económicas ofrecidas por una parte a la otra, considerando a menudo desempeños basados en un período de tiempo para provocar resultados deseados en los propios usuarios, en objetos u otros bienes por los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener, valor con acceso a bienes, mano de obra, capacidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas.

El mundo globalizado está haciendo que las empresas cambien su percepción por los servicios, antes enfocada en transacciones, hoy las mismas se basan en experiencias, y en el sector de servicios la experiencia del cliente es parte fundamental para la eficiencia en la prestación de servicios, las experiencias Crean valor para el cliente y establecen una relación personal y memorable (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2014).

Las prestaciones de servicios presentan algunas peculiaridades. Estas características orientan todo el proceso y son exclusivas de tal sector, diferenciándolas, por lo tanto, de la producción manufacturera o incluso de actividades agrícolas. Se pueden entender en cuanto a la necesidad de la presencia del cliente y / o de un bien perteneciente al mismo durante el proceso del servicio, la simultaneidad de la producción y el consumo del servicio y la intangibilidad del servicio (Normann, 1993).

Para Ganesi y Corrêa (1994) el desarrollo y aplicación de tecnología en el sector de servicios puede mejorar el proceso de prestación de servicios tradicionales, sustituir los procesos ya existentes y aún crear nuevos servicios. Introducir nuevas tecnologías,

modificando el proceso, es decir, las operaciones de servicios pueden crear ventajas competitivas significativas. Para ello, es necesaria la concienciación de la organización como un todo, de que los procesos en servicios pueden ser importantes armas competitivas, siempre que sean gestionadas adecuadamente.

Para lograr el éxito empresarial las organizaciones necesitan enfocarse en una gestión eficiente y que integre el negocio como un todo, y por este motivo es importante comprender los procesos de forma sistémica, buscar innovaciones en el mercado y lograr desarrollar equipos auto manejables, ya que son ellos que aseguran la implantación de mejores técnicas para el éxito de la organización.

La gestión se debe utilizar de forma eficaz los recursos de la organización para que se alcancen los objetivos predeterminados, utilizando de tomas de decisiones para elegir el camino que traerá mayor beneficio a la organización. En lo que se refiere a los recursos humanos es necesario abandonar los tradicionales posicionamientos que inhiben el pensamiento creativo de los colaboradores, estimulándolos a hacer lo necesario, lo que acaba generando impactos negativos en la productividad de un equipo.

La utilización de Metodologías Ágiles para gestionar a las personas posibilita flexibilidad para la elección mejorada del modo de ejecución de sus actividades, ayudando para que puedan auto-gestionarse, convirtiéndose en un equipo independiente y con mejor preparación para lidiar con los problemas y soluciones creativas que afectan directamente la productividad. Cuando se realiza la implantación de Metodologías Ágiles para gestionar los procesos organizacionales, éstas interfieren directamente en la comunicación entre todos los involucrados con el proyecto, lo que, junto con la autogestión de los equipos, pasa a requerir una mejora en el proceso de comunicación. Pues, partiendo de él, habrá interacciones entre el equipo de desarrollo, gestores y clientes para la construcción de un producto o servicio que

más se adecue a las necesidades del consumidor. Esta adecuación del producto a las necesidades de los clientes ocurre por los feedbacks constantes aún en el desarrollo del proyecto.

Las metodologías ágiles tienen en sus objetivos principales la atención en personas pues son ellas las que producen y consume los productos o servicios, por lo que tener esas metodologías como herramientas de gestión impulsan a esos agentes para la búsqueda de la satisfacción del cliente. Su uso para la Gestión demuestra su importancia en la capacidad de extraer con eficiencia la máxima productividad de los recursos de la empresa, proporcionando un ambiente de desarrollo del producto o servicio, flexible y con objetivos que involucra desde la gestión del equipo hasta la satisfacción del cliente.

4 Metodología del trabajo

La investigación que se ejecutó en este trabajo se puede clasificar de la siguiente manera: en cuanto al propósito es descriptiva, se utiliza una naturaleza aplicada y su método de abordaje es cualitativo. En cuanto a la metodología de investigación, ese trabajo es de naturaleza deductiva. Esto se justifica por el hecho de que el método deductivo permite usar combinaciones de ideas y la racionalización en sentido interpretativo para llegar a una conclusión acerca de la investigación. En cuanto a los procedimientos de recolección de datos, este trabajo fue realizado por medio de un estudio de caso. La ejecución de esta investigación tuvo lugar en una administradora de condominios que está ubicada en la ciudad de São Luis - MA en el barrio Renacimiento. La investigación se aplicó en los departamentos administrativos y financieros de la organización. Se entrevistó a cinco colaboradores siendo dos gerentes y tres componiendo el nivel operacional, los encuestados son: Gerente administrativo (GA), Gerente financiero (GF), Colaboradores operacionales (OP1, OP2 y OP3). La investigación empleó para colecta de contenido informacional entrevista semi-

estructurada con cinco cuestiones ya predefinidas referentes a la selección e implantación de la metodología ágil en los procesos organizacionales que es el objeto de estudio de este trabajo e Interpretación simple como análisis de contenido.

5 Análisis del estudio de caso

A continuación se analizan las informaciones recogidas a través de las entrevistas que apuntan a demostrar la Importancia de las Metodologías Ágiles para la Consolidación de la Eficiencia en los procesos organizacionales. La entrevista siguió un itinerario que inició por la elaboración de las preguntas, la identificación de los encuestados y la conducción de la entrevista en sí. La respuesta de los encuestados propició una importante contribución a la comprensión de la metodología ágil en los procesos organizacionales, para alcanzar el objetivo de esta investigación.

El cuadro 02 a continuación presenta los métodos anteriores de gestión que configuran el escenario organizacional desarrollados por los colaboradores antes de la implantación de la metodología ágil.

Cuadro 02: Métodos anteriores de gestión

ENTREVISTADOS	¿CÓMO ERAN ORGANIZADOS LOS PROCESOS ANTES DE LA APLICACIÓN DEL SCRUM? CINE EJEMPLOS.
GA	En realidad, la gente utiliza un modo bien manual como marcar en la agenda y marcar un recordatorio en el ordenador.
GF	Antes de utilizar las hojas de cálculo en Excel [...]
OP1	Anteriormente era en la cabeza aunque la gente realizaba, anotaba en algún lugar.
OP2	Anteriormente yo usaba hoja de cálculo, tenía una hoja de cálculo para controlar las solicitudes y cómo una hoja de cálculo se guardaba y acababa que quedando olvidada.
OP3	[...]. Yo sólo tenía mi control ... hacía un bloquinho en el ordenador mismo o entonces hacía una hoja de trabajo y tenía ese acompañamiento mi mismo, no estaba dividido para el grupo todo para que todo el grupo supiera cómo estaba el progreso [...]

Conforme a la declaración de los entrevistados, se detecta un escenario de altas demandas y niveles bajísimos de control de los procesos, provocando un desorden organizacional. Para un mejor entendimiento de este escenario de rutinas engrasadas, podemos ejemplificar de la siguiente forma: el solicitante (sindico, condóminos, prestadores de servicios) entra en contacto con la administradora de condominios y hace una solicitud de actividad, en ese momento la persona que recibió la demanda Es responsable de la ejecución. Inicialmente la solicitud debe ser debidamente anotada, sin embargo, los colaboradores optaban por la simple memorización, lo que no es adecuado en un ambiente de trabajo. Las hojas de trabajo ya impresas, no tienen mecanismos visibles que indiquen la evolución en la atención de la solicitud.

Como se constata estos métodos de control no tenía éxito, pues eran hechos de forma individual, cada uno hacía su no poseiendo una integración entre todas las actividades y ni entre los colaboradores, éstos sólo sabían responder sobre las actividades que estaban sobre su gestión Y si por ventura algún solicitante solicitar informaciones sobre alguna demanda sólo el colaborador responsable podría hablar sobre el progreso. Los colaboradores no poseían una visión holística de la organización, solamente de su trabajo.

El cuadro 03 ilustra la motivación de la implantación de la metodología ágil Scrum, relacionada con procesos de software para el ambiente administrativo de la organización, ya que no es una práctica recurrente. A través de las respuestas fue posible entender por qué era necesario el establecimiento de esa metodología en la empresa en estudio.

Cuadro 03: Motivación de la implantación de la metodología ágil Scrum.

ENTREVISTADOS	¿Cuál es la motivación para la adopción de la metodología Scrum (metodología ágil), que está predominantemente relacionada con procesos de software, para el escenario de procesos administrativos?
GA	Fue más para cuestión de control de las actividades que son muchas y siempre alguna quedaba en el olvido.
GF	La gente recibe mucha demanda, de los clientes no, como la gente trabaja en esa área administrativa / financiera de los condominios, entonces así, existe una carencia muy grande en relación al administrativo; Y así la cuestión del Scrum viene para remediar esa deficiencia que teníamos [...]
OP1	La motivación fue organizar las tareas para que no se perdieran en el tiempo.
OP2	La motivación fue para tener un mayor control de las actividades, porque tiene actividades que realmente como la demanda es muy grande ahí la gente termina pudiendo olvidar.
OP3	Así fue, una gran motivación porque la gente tiene todo un acompañamiento.

Se percibe una igualdad en los discursos de todos los entrevistados, todos citan una alta demanda de tareas que se solicita a la organización, como observa el GA ', [...] la gente trabaja con la demanda de los condóminos que son los moradores, El síndico que es el representante del condominio y aún tiene la demanda de los colaboradores de los condominios que en la mayoría de las veces es repasada por ellos o sea los porteros, auxiliares administrativos y veleros no ... Entonces así es un público muy amplio son varias demandas ' ". La implantación de la metodología ágil fue motivada por la necesidad que la organización tenía de tener el control de sus procesos, como cita el GF" Entonces la importancia de él fue esa, lograr conciliar todas las actividades y tener control sobre todas ellas.

Comprobando las respuestas de los colaboradores se puede notar una carencia en cuanto a la organización de los procesos inherentes a las actividades que ellos realizaban en su día a día. La implantación del Scrum en la empresa en estudio, surgió como con un reparador para la confusión en que los procesos organizacionales se encontraban.

El cuadro 04 abordó la relación entre la metodología Scrum y los procesos organizativos, y cuáles fueron los puntos positivos de esta integración.

Cuadro 04: Puntos Positivos Scrum

ENTREVISTADOS	¿En qué aspectos las metodologías ágiles contribuyeron para el día a día en la organización?
GA	Hoy es útil para todo, para cualquier actividad que uno haga. Por ejemplo, si el director de la empresa solicita una actividad, ya sabes quién es el responsable, tú ya sabes cuándo se inició, cuál es el progreso y si se ha finalizado.
GF	Entonces, es como te dije al principio, facilitó la cuestión de la comunicación [...]
OP1	Creo que el aspecto mayor fue la organización de los procesos, de lo que la gente tiene que hacer y no dejarse perder a lo largo del tiempo.
OP2	Mejóro principalmente en la calidad, la agilidad y la cuestión de la atención.
OP3	Mejóro en la agilidad de los servicios prestados para los condóminos

GF destaca, también, la comunicación facilitada al decir "Hoy es útil para todo para cualquier actividad que la gente sea hacer. Por ejemplo, si el director de la empresa solicita una actividad, ya sabes quién es el responsable, tú ya sabes cuándo se inició, cuál es el progreso y si se ha finalizado [...] '. Podemos observar por esta respuesta que Scrum como herramienta de gestión de procesos proporciona un mayor control, comunicación e integración de todos los involucrados en todos los procesos, haciendo la empresa más preparada para lidiar con sus clientes pudiendo sobresalir en el mercado cada vez más competitivo.

Para tener una mejor comprensión de cómo funciona la metodología, se ejemplifica una tarea de visita de condominios, utilizando fotos reales del proceso junto con el relato y análisis de las respuestas de los entrevistados. El Scrum es implantado de forma visual en un cuadro que contiene las actividades y etapas y los colaboradores que las desempeñan simbolizados por post-it de colores diferentes. La representación de esta tarea está presente en la Figura 03.

Figura 03: Estructura de la metodología Scrum en la empresa.

Como se describe en el referencial teórico (ver Figura 02), el Scrum posee una estructura ya definida, que fue incorporada a la empresa utilizando de otros términos para facilitar la asociación de los colaboradores a la hora de practicar la metodología. El Product Backlog y el Sprint Backlog se refieren a las entradas; Sprint está representada en el camino; y el Incremento del producto representan las salidas que son simbolizadas por la fase de Concluidas e Impedidas. Los papeles son: Gerente administrativo cumpliendo las responsabilidades de Scrum Master, Product Owner se refiere al Director de la empresa y el equipo de desarrollo son los demás colaboradores. Cuando el colaborador comienza la planificación de la actividad de visita a los condominios el mismo ya señala en el cuadro en la parte de tareas en qué condominios él va a hacer la visita como se puede ver en la Figura 04 y relatado por GF " [...] responsable coloca en el cuadro y él va haciendo las actividades a medida que va colocando allí [..].

Figura 04: Primera etapa del uso de la metodología para administrar los procesos.

Después de esta primera etapa de planificación, el colaborador ya identifica en el cuadro Scrum cuál va a ser el condominio que va a comenzar a hacer el progreso del proceso. La OP3 relata exactamente eso" [...] actualmente el responsable coloca en el cuadro y él va haciendo las actividades conforme va a colocar allí. Este paso se puede ver en la figura 05.

Figura 05: Segunda etapa del uso de la metodología para administrar los procesos.

En el próximo paso, si el colaborador encuentra problemas que necesitan acciones correctivas en el condominio, el post-it de la etapa de progreso se mueve al paso impedidas, señalando que su tarea está parada por algún problema y necesita ayuda para resolver, con ello El gerente ya puede tomar el frente y ayudar en la resolución del problema. El GF relata

el punto de sincronización con los colaboradores " que está pendiente ya voy en el cuadro y visualizo esa información. Así que la información es en tiempo real.

Al final de la tarea ``vistoria`` el colaborador no habiendo identificado la necesidad de corrección, o se encontró y fue solucionada, el post-it involucrando la tarea es movido al paso Concluido, mostrando que ya finalizó la tarea y que es apto A comenzar otra tarea, entre las que se colocan por prioridad en la división más a la izquierda del cuadro. Como muestra la figura 06.

Figura 06: Tercera etapa (concluido) del uso de la metodología para gestionar los procesos.

Tener el control de la actividad es esencial para que la empresa pueda sobresalir en eficiencia, sin control los empleados quedan perdidos. Después de la implantación de la metodología Scrum, la tarea ``vistoria`` se ha vuelto más ágil, como relata el OP1" [...] y con el scrum la gente ya pone como una tarea y ya sabe el día cierto. En realidad, transfirió al scrum lo que quedaba muy suelto. [...] " la tarea es acompañada de manera integrada por todos de la organización, que son capaces de dar una retroalimentación en el curso de la misma.

Con la señalización en el cuadro, todos los colaboradores ya saben cómo la tarea está siendo ejecutada, incluso la actividad no perteneciente a él. Hay una integración en la comunicación entre todos los involucrados en la empresa, facilitando en la identificación de puntos de mejora y feedback al cliente, como continúa el relato del GA 'en la ausencia de la persona responsable de la tarea él ya tiene como da una retroalimentación al sindico. Por ejemplo, si el responsable entra de vacaciones o se enferma, ya tiene como da la retroalimentación al sindical sólo visualizando el cuadro".

Como se ve, Scrum es una metodología visual que posibilita el control de los procesos que necesitan ser manejados. A través de lo que se analizó, podemos notar la diferencia sobre

el control de los procesos antes y después de la aplicación del Scrum. Como se evidenció la metodología cumplió su principio de ayudar a controlar los procesos, hacer la integración entre todos de la empresa, controlar las actividades a través de los gerentes y ayudar a comprender el proceso para posibles mejoras. Scrum es una metodología de fácil implantación y que si se sigue correctamente puede traer mejoras en la eficiencia de las actividades desarrolladas en una empresa.

6 Consideraciones finales

En toda organización existen procesos, ya sea en el área de servicios o productos, los procesos siempre van a formar parte de la rutina de una organización. Es importante, en el ámbito organizacional, saber gerenciar las actividades que forman parte de los procesos y saber cómo hubo la entrada, el desarrollo y la salida pues, sólo así será posible ver en qué aspecto la organización puede mejorar el servicio o producto prestado al cliente. La ingeniería de software trabaja con productos digitales que necesitan códigos y numeraciones para poder construir un "producto", se puede notar en el ecosistema de desarrollo de software la innovación relacionada a procesos pues en el ambiente que ellos actúan, necesitan de metodologías flexibles Para poder administrar sus procesos.

No muy diferente de la ingeniería de software los procesos vinculados a productos o servicios también necesitan metodologías para ayudar en la gestión de procesos, pues, actúan con muchos stakeholders y cada vez más necesitan del cliente cerca de los procesos ayudando a la organización a construir productos y servicios personalizados que realmente pueden sanar alguna deficiencia vivida por parte de éste. Observando el ecosistema de software se puede utilizar de benchmarking para hacer adaptaciones en las metodologías e implementarlas en las rutinas administrativas. En el entorno de desarrollo de software existen muchas metodologías ágiles para la gestión de actividades que pueden ser fácilmente

adaptadas, sólo necesitaría haber personas, actividades y el deseo de entregar lo mejor posible y en tiempo más cortos y con resultados elevados a los clientes. Lo que hace que las metodologías ágiles se vuelvan aplicables es la integración con los valores, prácticas y papeles desempeñados por el equipo.

Es posible constatar ante los relatos que metodologías ágiles pueden sí ser implantadas en actividades que no lidien específicamente con software, pudiendo verificar también que en ese cambio de ambiente no se perdió ningún principio del manifiesto ágil y que los objetivos y beneficios de la metodología fue alcanzado por la organización que ha logrado controlar sus actividades, integrar a todos de la empresa en una única visión de procesos y lo más importante entregando servicios con rapidez y calidad para el cliente que es el responsable de la motivación de cualquier tipo de mejora dentro de una organización.

Referencias

- Cury, A. (2000). *Organizações e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas,.
- D'Ascensão & Luiz C. M. (2001). *Organização, sistemas e métodos*. São Paulo: Atlas.
- Dias, R. & Cunha, H. (2015). *Métodos Ágeis em Gerenciamento de Projetos*. 1. Ed. Rio de Janeiro. Horacio da Cunha e Sousa Ribeiro
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2014) *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação* (7a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Fowler, M. The New Methodology. 2005. Disponível em: <<http://www.martinfowler.com/articles/newMethodology.html>>. Acessado em 06 outubro 2016.
- Gianesi, I. G. N & Corrêa, H. L. (1994). *Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.
- Hirama, K. (2012). *Engenharia de Software: Qualidade e produtividade com Tecnologia*. 1. Ed. São Paulo: ELSEVIER – CAMPUS.
- Koscianski, A. & Soares, M. S. (2007). *Qualidade de software*. 2. Ed. São Paulo: NOVATEC.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2001). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 6. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Müller, et al. (2009). *A utilização do Scrum para desenvolvimento de projetos organizacionais: Aplicação na gerência de uma Empresa Júnior*. Pernambuco: FACITEC,.

- Normann, R. (1993). *Administração de serviços: estratégias e liderança na empresa de serviços* (2a ed.). São Paulo Atlas.
- Pham, A. & Pham, P-Van. (2011S). *CRUM em ação*. Novatec Editora.
- Pressman, R. S. (2011). *Engenharia de software: uma abordagem profissional*. 7ª Edição. Ed: McGraw Hill.
- Roger, G. C. (2015). Benefícios das Metodologias Ágeis no Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação. Revista Especialize On-line IPOG - Goiânia - Edição nº 10 Vol. 01/dezembro/2015.
- Salgado, A. et al. (2010). Aplicação de um Processo Ágil para Implantação de Processos de *Software* baseado em *Scrum* na Chemtech. IX Simpósio Brasileiro de Qualidade de *Software*, Belém, Brasil (pp. 351-358).
- Sbrocco, J. & Macedo, P. (2012). *Metodologias Ágeis-Engenharia de Software sob medida*. São Paulo: Editora Érica Ltda.
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2014). *Guia do Scrum*. Disponível em:
<http://www.scrumguildes.org/docs/scrumguidev1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf>.
Acessado em 06 de Outubro 2016.
- Sommerville, I. (2007); *Engenharia de Software*, 8ª edição, Tradução: Selma Shin Shimizu Mel-nikoff, Reginaldo Arakaki, Edilson de Andrade Barbosa. São Paulo: Pearson Addison-Wesley.
- Sutherland, J. (2016). *Scrum- a arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo*. Leya.

Presentación de Los Autores

Alecsandro Rodrigues de Albuquerque

Licenciado en Administración

Universidad Ceuma - UNICEUMA

ale.quesandro@hotmail.com

Prof. Me. Geysa Helena Guimarães Chaves

Profesora Universitaria

Universidad Ceuma - UNICEUMA

Maestría en Ingeniería de Electricidad con énfasis en Ciencias de la Computación / Ingeniería de Software

geysahelena@gmail.com

Prof. Me. Leila Cristina da Silva Oliveira

Profesora Universitaria

Universidad Ceuma - UNICEUMA

Maestría en Políticas Públicas, Gestión del Conocimiento y Desarrollo Regional.

prof.leilacristina@outlook.com

Prof. Me. Ivone Ascar Sauáia Guimarães

Profesora Universitaria

Universidad Ceuma - UNICEUMA

Maestría en Educación

iasg@uol.com.br

Rafaela Maranhão Leite

Licenciada en Administración

Universidad Ceuma – UNICEUMA

rafaela.mleite@hotmail.com