# Programa Experto Universitario en Liderazgo Directivo

INFOVA / Universidad Nebrija, Madrid

## **MÓDULO 8**

## CAMBIO, TRANSFORMACIÓN y MEJORA

## 1. Realidad Líquida. Mundo VUCA (Natalia)

El mundo en que vivimos es:

- 1. **Volátil**: tiene que ver con la naturaleza de los cambios y la velocidad a la que estos suceden. Sé flexible y adaptable
- 2. **Incierto**: al ser todo tan rápido, es muy difícil predecir lo que va a pasar. No ofrece la posibilidad de planificar a largo plazo.
- 3. **Complejo**: por los problemas y conflictos que tenemos que resolver. Las conexiones entre las causas y los efectos no el lineal.
- 4. **Ambiguo**: falta de claridad sobre el significado de cualquier hecho. Difícil conceptualizar con precisión las posibles amenazas y oportunidades antes de que sea demasiado tarde.

### En resumen, el mundo está loco

## Antídotos contra el mundo VUCA:

- 1. **Afina tu visión**: ten mentalidad de anticipación y planificación en todo lo que vamos haciendo. Ten siempre un foco hacia dónde dirigir nuestros esfuerzos. Qué queremos ser y hacer en el medio y largo plazo.
- 2. **Gana en Claridad.** Ayuda a tus equipos a simplificar en todo lo que sea posible. No añadas más complejidad a un entorno, ya de sí por sí confuso.
- 3. **Sé Ágil y flexible**. Se trata de estar preparado para cuando ocurra un acontecimiento que requiera actuar de manera rápida y eficaz.
- 4. **Transfórmate en Aprendiz**. Fomenta la creatividad y la curiosidad por nuevas formas de hacer las cosas. El profesional más competente del siglo XXI será aquel capaz de desaprender y aprender de nuevo.
- 5. Gestiona las emociones que aparezcan. Atento a las emociones en el mundo VUCA. Adquieren un papel protagonista. Hay que conocer las bien primero en uno mismo para gestionar personalmente un estado incierto. Pero no sólo tú, todo tu equipo se resiente de entornos VUCA si no tiene un líder que los gestione.
- 6. **Ilusiónate,** asegúrate de mantener alta la energía y el entusiasmo de tu equipo. Empieza por ti. La ilusión es el combustible.

# Planificar no es pensar en las decisiones del futuro sino en el futuro de las decisiones presentes

Para no perderse en la volatilidad, trabaja en tu autoconocimiento, en tu integridad.

Para afrontar la incertidumbre desarrolla tu habilidad de crear sentido. Crear sentido es conectar Datos, Hechos, Sensaciones, emociones, informaciones y otorgarles su lugar en el camino. La habilidad de crear sentido está en conectar nuestra esencia y nuestra meta.

## 2. inteligencia y cambio (Gonzalo)

Apoyar el proceso de cambio es lo más inteligente que puedes hacer una vez que has decidido formar parte de él. Si no, te vas.

Los cambios tienen 2 momentos: **momento de definición y momento de ejecución**. El primero es donde caben todas las preguntas e incertidumbres. En el segundo ya no, en ejecución lo que hay que hacer es apoyar.

A nivel de rentabilidad personal sobre apoyar o resistirse al cambio: la empresa va a preferir a aquellos que apoyaron el cambio, incluso aunque no haya funcionado.

Y si tienes que dejar la empresa ¿Qué ganaste apoyando el cambio en lugar de resistirte como alguno de tus compañeros? la respuesta es "Un montón de gente hablando bien de ti, de tu profesionalidad y de tu compromiso".

## 3. Cambio, Crecimiento y Resistencia (Gonzalo)

C=N-R. Es decir, Cambio = Necesidad-Resistencia.

En las organizaciones, ante un proceso de cambio hay dos alternativas: o lo apoyas o te resistes.

Ni apoyarlo ni resistirse al mismo, es un tipo de resistencia, y se la conoce como **RESISTENCIA PASIVA**.

## En ocasiones, las empresas quieren cambiar proactivamente para:

- Crecer.
- Para ganar más cuota de mercado.
- Entrar en un negocio nuevo.
- Multiplicar tu rentabilidad.
- Reinventarte.

# En algunas ocasiones en las organizaciones se identifican comportamientos como estos que justifican la voluntad de no querer crecer:

- 1 La aparición de creencias o prejuicios sobre le crecimiento.
- 2 La sensación de vértigo generada por el volumen y las exigencias de trabajo.
- 3 Se puede generar una pérdida de la sensación de propósito y la misión que inspiraba a las personas que han hecho crecer la empresa.
- 4 La nostalgia emocional del pasado.

## Comportamientos generales en los procesos de cambio:

1. Existe una resistencia natural al cambio en cualquier grupo, deseamos estabilidad.

- 2. Resistirse con igual intensidad al cambio frívolo y equivocado, como al serio y positivo para el grupo.
- 3. Los cambios vienen provocados por agentes o causas externas: son cambios reactivos.
- 4. Los cambios proactivos son menos traumáticos y funcionan mejor que los reactivos.
- 5. Es posible el cambio, siempre que el vértice estratégico esté profundamente convencido de su necesidad.
- 6. La mayor resistencia al cambio se da entre los directivos con más poder.
- 7. Los cambios son especialmente difíciles porque las sociedades y las empresas se auto convencen del respeto al statu quo de las cosas.
- 8. El cambio es más posible si las personas que integran el grupo no se sienten obligadas a cambiar.

## 4. Tipos de cambio (Gonzalo)

### Cambios en función de su claridad.

- Cambios presididos por la certeza. Donde sabes de dónde partes en el cambio y a dónde vas.
- Cambios con más dudas porque no sabes si vas a B a C o a D. Sabes que no vas a E ni a F. Es
  decir, las opciones están limitadas, son las que son, pero normalmente no te da lo mismo
  una que otra.
- Cambios cosméticos donde parece que hay cambio, pero en realidad todo queda igual
- Cambios presididos por la incertidumbre de abandonar un lugar conocido y movernos a un lugar del que no sabemos nada, será bueno o malo para nosotros
- Cambios que resuelven una situación de incertidumbre, que vienen a aportar claridad y en general son recibidos con entusiasmo y grandes expectativas por los implicados
- Cambio, cuando encadenamos cambios. Aún no hemos terminado de entender la nueva situación y ya me estás proponiendo otro cambio que tampoco termino de entender. Sólo tengo claro que estoy cambiando.

## Cambios en función de la profundidad.

**Cambios evolutivos.** Se definen como cambios de desarrollo que no suponen grandes, crisis ni grandes convulsiones, sino que son el desarrollo lógico de una estrategia viva que está en permanente proceso de cambio.

Cambios transformacionales. son cambios de fondo, que afectan a la estructura de la organización, a la estrategia principal, a los mercados básicos o a la forma esencial de hacer negocios, de relacionarnos con los clientes, de estar en el mercado. Los cambios transformacionales son más violentos para las personas que los cambios evolutivos. ¿Por qué no se da toda la información que pido en un cambio transformacional?

Porque quien dirige el cambio no la tiene

Porque no te lo debe contar.

Es necesario que terminemos primero la fase 1, luego hagamos la 2 y así sucesivamente. Es decir, a quien dirige le corresponde gestionar el tiempo de cambio y la información.

El cambio te puede ser malo para los intereses de un colectivo.

## El cambio estratégico (o teórico) y el cambio operativo (o real)

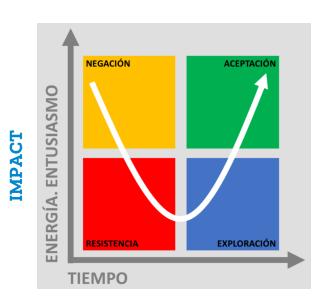
El cambio estratégico se refiere, como su propio nombre indica, al cambio diseñado sobre la estrategia de la empresa. Es un cambio sobre el papel, que luego se concreta en medidas específicas que son las realmente percibidas por los miembros de la empresa. Este último es el cambio operativo.

## Cambios reactivos y cambios proactivos.

cambios proactivos en los que te adelantas a la necesidad de cambiar y los cambios reactivos en los que vas por detrás de la necesidad. Los cambios reactivos generan menos resistencia. Los cambios proactivos te permiten marcar los tiempos, planificar más, entrenar a los equipos.

## 5. La curva del cambio (Natalia)

- Negación. Acabas de saber del cambio. Lo notas y no te enfrentas a la realidad, no quieres saber nada de él, lo temes. Huyes de él. LO NIEGAS.
- Resistencia. El cambio ya es una realidad innegable. Ya lo tienes delante, no lo puedes negar, pero te resistes a aceptarlo, a ver qué te puede traer.
- 3. **Exploración**. Cuando atraviesas la fase de negación y de resistencia, entras en la fase de exploración, de aceptar lo que es, de valorar qué puede traer bueno para ti.
- 4. **Aceptación y compromiso**. Es el momento de aceptar y de consolidar el cambio. De crear nuevas rutinas, de adoptar la nueva realidad.



## Cómo usar la curva del cambio a nuestro favor. Algunas estrategias o ideas para lograrlo:

- Facilita información, comparte con las personas implicadas cuanto puedas de la visión, los motivos, las barreras, las fases del cambio. Comunica con claridad.
- **Permite** espacios de expresión de ideas a favor o en contra del cambio, que haya hueco para sus preguntas, sus quejas, sus propuestas, sus desahogos y sus sugerencias.
- **Genera** sensación de control. El cambio conlleva incertidumbres, dudas sobre nuestras capacidades. Mejor enfocarse en lo que sí sabemos, en lo que sí controlamos, en lo que podemos hacer ahora para avanzar en el camino.
- **Acompaña** en las emociones que se generarán durante el proceso, comprende y conecta con las personas. Celebra los avances que se producen en el camino.
- Fortalece el sentido de pertenencia, de que juntos somos más fuertes ante el reto.
- **Gestiona** tu propia curva, toma conciencia.

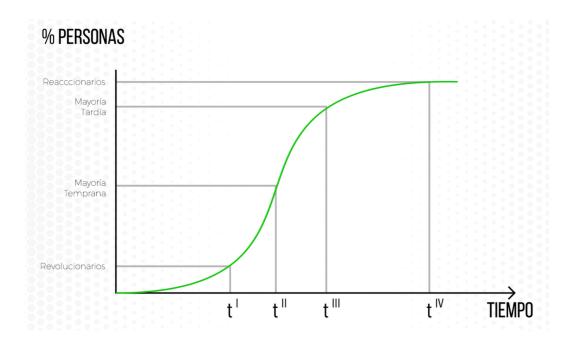
## 6. ¿Cambio o transformación? (Gonzalo)

- Cuando una empresa propone un proceso de cambio es para ganar en ventajas competitivas.
- Ante los cambios en una organización hay 4 grupos de personas y un 5° que no se adapta al cambio y acaba abandonando la compañía

## La comunicación no resuelve todos los problemas de resistencia al cambio.

Si diriges un proceso de cambio **explica** bien cuál es la Expectativa. Si eres colaborador asegúrate de **entender** cuál es la expectativa

Los procesos de cambio están abiertos a la rumorología. Hay que dejar puertas abiertas, que fluya la comunicación informal.



### Fundamentos de la Gestión del Cambio:

- 1. Las organizaciones cambian para generar ventajas competitivas
- 2. La buena comunicación en el cambio es importante pero no suficiente. Siempre habrá resistencia. La resistencia al cambio aparecerá con seguridad, pero haber hecho una buena comunicación de necesidades, razones, objetivos, etc. al inicio ayuda a disminuir esa resistencia y además motiva a los "creyentes" en ese cambio.
- 3. Para poder tener éxito, el tiempo en incorporar a la mayoría a apoyar el cambio es fundamental. Cuanta más personas se unan con entusiasmo al proyecto, esa mayoría temprana acortará los plazos del proceso.
- 4. A mitad del proceso de cambio es cuando existe mayor vulnerabilidad para la organización. El arranque (entusiasmo inicial) y el fin (estar cerca del momento final) nos son los momentos preocupantes, es en el medio donde hay que motivar a la gente para que no pierdan ni la ilusión ni el fuelle.
- 5. Todo cambio genera resistencia, hay que saber gestionarla. Como se dijo en el punto 2, siempre aparecerán focos de resistencia. La mejor manera de gestionarla es explicar la expectativa de la organización.

6. Según Stephen Covey (7 hábitos de la gente altamente efectiva) para iniciar un proceso de cambio se necesitan tres cosas: Claridad, Convicción y Energía.



El proceso del Cambio

## 7. Reparto de papeles en el Cambio (Gonzalo)

Dirigir un proceso de cambio es un gran proceso de **PERSUASIÓN**.

Dirigir un cambio es enfrentarse a un problema de hábitos.

Aristóteles decía que "todos somos lo que hacemos cada día".

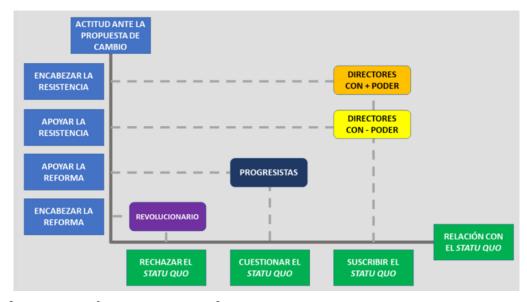
Hipótesis para explicar la resistencia al cambio de los colaboradores:

- 1. La resistencia al cambio es un instinto humano y saludable (es una creencia en contra de la posibilidad de cambiar).
- 2. La presunción debe otorgarse al Statu Quo.
- 3. La inercia. Cambiarla no es fácil.
- 4. La satisfacción. Cambiar incomoda.
- 5. Falta de madurez, seguridad.
- 6. Miedo a lo desconocido.
- 7. Egoísmo.

Son razones que nos impiden hacer los cambios.

Un proceso de cambio de cierta profundidad no funcionará en una organización si no se dan dos condiciones:

- 1. El Director General es un Revolucionario.
- 2. El Director General persuade a buen número de Directivos con menos poder para que apoyen y se comprometan con la reforma.



Si vas a liderar un cambio, te corresponde:

- Creértelo.
- Cuestionar el Status Quo.
- Persuadir a quienes te rodean para que se sumen al mismo.

Dirigir un cambio es enfrentarse a un problema de hábitos adquiridos y cambiar esos hábitos exige renunciar a la ideología de la comodidad.

## 8. La dirección en los procesos de cambio (Gonzalo)

- El cambio se debe comunicar siempre como una oportunidad para hacer nuevas cosas, no como un reproche por haber hecho un mal trabajo.
- Las personas no se resisten tanto el cambio como a la crítica que subyace a su gestión y a su trabajo.
- Haz la comunicación más inteligente posible, la que más te acerque a tus objetivos.
- Tu objetivo es que entiendan la finalidad y el proceso de cambio, que lo hagan suyo y que empujen el cambio a muerte.
- Comunica el cambio en positivo y deja tu puerta abierta para que, quien lo necesite pueda consultar sus dudas.

#### La base:

El cambio es más una cuestión de habilidades de liderazgo que de herramientas de gestión.

## Las pautas:

- 1. Lo primero es gestionar el cambio desde dentro.
- 2. Una clara sensación de misión o finalidad es esencial.
- 3. Crea un equipo. Los lobos solitarios no provocan cambios.
- 4. Conserva gente con habilidades significativas y altos niveles de energía.
- 5. Deshazte del libro de normativas internas. Cambio se refiere a configurar nuevas responsabilidades y procesos, no a apegarse a las rutinas preestablecidas.
- 6. Cambia a un modelo de acción-comunicación. Planifica y actúa en intervalos cortos.

- 7. Establece un sistema de prioridades flexible que te permita atender imprevistos.
- 8. No establezcas nada como «fijo y cerrado» hasta el último minuto y resérvate el derecho de cambiar de opinión.
- 9. Pide voluntarios.
- 10. Elige un buen «jefe de operaciones» o equipo de líderes, y mantente fuera de su camino.
- 11. Facilita al equipo lo que te pidan, excepto poder jerárquico. En los cambios hay que persuadir, influir, inspirar. El ordeno y mando no debería ser la base de comportamiento para dirigir el cambio.
- 12. Concentra el conocimiento disperso. Deja que la gente se mueva y hable con quien quiera sobre lo que quieran. Mantén bajas las barreras de la comunicación.
- 13. Si al principio las cosas parecen caóticas, relájate: así son.

## Las obligaciones de los líderes y las obligaciones de los colaboradores:

#### Obligaciones de la Obligaciones de los Obligaciones de los dirección. mandos medios. colaboradores. Liderar el cambio. · Confiar en sí mismos. · Entender el proceso de Aclarar el futuro en la medida Confiar en la dirección. de lo posible. Mantenerse serenos. Confiar en sí mismos y en la Dar dirección a la compañía No alimentar juegos de dirección. • Dar el 100 por 100 de sus y a las personas. incertidumbre. Ser un referente del nuevo No alimentar juegos de capacidades. comportamiento. nosotros contra ellos. · Apoyar el proceso de Permanecer serenos y Dirigir a sus equipos cambio. serenar a los demás. Apoyar a la dirección. · Cuidar el negocio básico. Centrarse en el negocio Cuidar el negocio básico.

## 9. Estrategias de Dirección del cambio (Gonzalo)

- 1. **Estrategia racional-empírica:** Desde esta perspectiva, el cambio está basado en la comunicación de información y la propuesta de incentivos.
- 2. **Estrategia normativa-reeducativa:** Desde esta óptica, el cambio está basado en la redefinición y la reinterpretación de las normas y valores preexistentes, así como en el desarrollo de compromisos con las nuevas normas y valores.
- 3. **Estrategias de poder-coercitivas:** Este cambio estará basado en el ejercicio de la autoridad y en la imposición de sanciones.
- 4. **Estrategias ambientales -adaptativas:** Desde esta perspectiva, el cambio está basado en la construcción de una nueva organización y en el paso gradual de personas de la vieja organización a la nueva.

## ¿Qué estrategia de cambio utilizar?

Depende de los siguientes factores:

- El grado de resistencia al cambio: Fuerte resistencia combinación de estrategias de poder-coercitivas y fórmulas ambientales-adaptativas. Baja resistencia – combinación de estrategias racional-empírica y normativa-reeducativa.
- El tamaño del grupo involucrado en el cambio: Grupos grandes aconsejan una mezcla de las cuatro estrategias.

- El factor tiempo: Si el tiempo apremia, se aconseja el uso de una estrategia de cambio poder-coercitiva. No vas a tener tiempo de reeducar a nadie ni de crear estrategias ambientales.
- La práctica del cambio: con un colectivo muy experimentado en procesos de cambio estrategia racional. Ausencia de experiencia en gestión del cambio aboga por una estrategia de poder-coercitiva.

## 10. Los principios de la creatividad (Carlos C)

## Fundamentos de los principios de la creatividad:

## 1. Lo primero es entender bien lo que quieres hacer.

Hay que tener claro el tema que quieres crear (una idea, una solución a un problema, un nuevo producto, etc.). Cuanto más identificada tengas la necesidad o el problema que quieres enfocar, más fácil te será hallar una respuesta eficaz.

## 2. Las fases de la creatividad te ayudan a lograr mejores resultados.

Las fases que explicamos en el vídeo te ayudarán a encontrar la forma de alcanzar tus objetivos creativos de forma más ágil y sencilla.

### 3. Las fases de la creatividad.

El YO creativo. Cuando creo ideas.

El YO crítico. Cuando hago la selección de las ideas factibles.

El YO director. Cuando de la fase anterior elijo la que idea que voy a poner en práctica. muy experimentado en procesos de cambio – estrategia racional. Ausencia de experiencia en gestión del cambio aboga por una estrategia de poder-coercitiva.

## 4. Buscar la originalidad a toda costa no es necesariamente el mejor camino.

Copiar ideas para mejorarlas, basarse en otras o combinar lo ya existente para obtener el mejor resultado posible es mejor que buscar a toda costa la originalidad y por tanto, perder eficacia.

## 5. No temas equivocarte, a veces el éxito es el camino del ensayo y error.

Muchas veces nos rendimos ante la aparente sequía de ideas o que estas no son factibles o buenas. No hay que rendirse, porque como decía Edison, "el éxito es 10 % inspiración y 90 % transpiración". Hay que seguir buscando y no rendirse ante el primer (o segundo, o tercero o...) fracaso. Además, esos aparentes "fracasos" vistos después con otra perspectiva, haciendo pequeñas u correcciones o cambios, pueden convertirse en grandes éxitos.

## 6. Entiende el juego de TU empresa. Busca disfrutar con ello.

Si cada empresa tiene sus reglas, su juego, hazte con él, busca disfrutar del proceso. Eso no solo te permitirá ser más exitoso, te ayudará a llevar la situación con mejor espíritu.

La creatividad personal se puede entrenar y con el tiempo aumenta. Requiere concentración y esfuerzo. Solo algunos pocos privilegiados logran que les salga "automáticamente" pero para el resto, como todas las habilidades, requiere de tiempo y esfuerzo, pero el resultado vale siempre la pena.

#### Vídeos:

<u>Eres creativo, lo sepas o no. Duncan Wardle, exdirector de creatividad de Disney -</u> YouTube

<u>Cómo despertar la creatividad dentro de nosotros | Franc Ponti | TEDxBarcelona -</u> YouTube

## 11. Método Agile I, ¿qué? y ¿para qué? (Enrique L)

### LOS PROYECTOS

**Agile** es un conjunto de principios y valores, y a su vez, un marco de trabajo con determinadas prácticas al servicio de dichos principios y valores. Surgió a partir de la industria del software. En 2001 se plasmaron dichos principios y valores en el manifiesto ágil www.agilemanifesto.org

Es especialmente útil, en entornos VUCA (las iniciales en inglés de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad).

éxitos.

Volatilidad las cosas cambian muy rápido.

Incertidumbre no se sabe qué pasará.

Complejidad hay muchas variables que influyen.

Ambigüedad no está claro qué está pasando, y no todos lo vemos igual.

Veamos la utilidad de aplicarlo en 3 ámbitos: los proyectos, las organizaciones y el día a día en el trabajo.

- 1. **Proyectos**: Máxima utilidad en proyectos complejos con alta incertidumbre: no se tiene claro lo que quiere el cliente, que sus necesidades no van a cambiar, o cuando no se sabe cómo realizar el trabajo ni las posibles dificultades que aparecerán
- 2. **Organizaciones**: Ser más adaptables y estar preparados para cambios: tecnología, nuevos entrantes en nuestro sector con ventajas competitivas (Amazon, Google, Apple... o algunos que aún ni existen o no los vemos), para dirigirnos a nuevos clientes o responder al cambio de necesidades de los clientes.
- 3. Día a día. Para optimizar el trabajo que realizamos, con un marco de trabajo que nos permite adaptarnos rápidamente, trabajando en ciclos cortos, estando muy cerca del cliente, aportando valor muy pronto, repriorizando en tiempo récord...

Agilidad es adaptarse para aportar el máximo valor Agile no nace las cosas más rápido sino más adaptadas

#### **VALORES**

No significa que no valoremos lo de la derecha, simplemente que, ante un posible conflicto, a la hora de decidir, ponemos más foco en la parte de la izquierda.





#### **PRINCIPIOS**

#### 1. Satisfacer al Cliente

Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de producto con valor.

### 2. El Cambio es Bienvenido

Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para ofrecerle una ventaja competitiva al cliente.

## 3. Entregas Frecuentes

Entregamos producto funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al período de tiempo más corto posible.

## 4. Trabajo en Conjunto

Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.

## 5. Individuos Motivados

Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. A ellos hay que darles el entorno y apoyo que necesitan, y confiarles la responsabilidad de la ejecución del trabajo.

### 6. Comunicación Cara a Cara

El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.

## 7. Producto Funcionando

El producto funcionando es la medida principal de progreso.

#### 8. Ritmo Constante

Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible.

Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos mantener un ritmo constante de forma indefinida.

## 9. Excelencia Técnica y Buen Diseño

La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.

## 10. La Simplicidad es Esencial

La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.

## 11. Equipos Auto-organizados

Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto-organizados.

## 12. Reflexionar para Ajustar y Perfeccionar

A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.













Convers cara a







frecuente







**PRÁCTICA** 

Para cada uno de los 4 valores ágiles, identifica si tú y tu equipo se enfoca más en los valores que sugiere el manifiesto (parte izquierda), o si valoras más la parte derecha. Observa si esa decisión (probablemente inconsciente) te está generando alguna desventaja, y cómo podrías cambiar esa decisión.

Observa los 12 principios, y elige los 3 que te beneficiaría más adoptar en tu día a día. Elige una acción para cada uno de esos 3 principios, que te ayudaría a acercarte más a tus objetivos.

## Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software

Estamos descubriendo formas mejores de desarrollar software tanto por nuestra propia experiencia como ayudando a terceros. A través de este trabajo hemos aprendido a valorar:

Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas Software funcionando sobre documentación extensiva Colaboración con el cliente sobre negociación contractual Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan

Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda.

### **VÍDEOS**

<u>Kleer - 12 Principios Ágiles (by @pablitux) - YouTube</u>

<u>Tutoriales de Scrum: "Manifiesto Ágil - Valores" - YouTube</u>

## 12. Método Agile II, Aportando valor (Enrique L)

Agilidad es **SER** y **HACER**. Son las 2 dimensiones ágiles.

- Ser: la metodología es útil sólo si está basada en los principios.
- **Hacer**: No es sólo conocer los principios, y estar de acuerdo con ellos, sino aplicamos en las decisiones y acciones.

El primer principio del manifiesto ágil es: **Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente** mediante la entrega continua y temprana de producto con valor.

Esquema para aplicarlo:

- 1. Centrarnos en el cliente, no en el producto: Visión centrada en el cliente: diferenciar el QUÉ, el producto o servicio que entrego, del PARA QUÉ, la necesidad del cliente, lo que el cliente hace con el producto. Lo importante es lo que necesita el cliente. También distinguir entre el cliente, el que nos pide el trabajo, y el usuario final, el que lo va a usar. Y conviene ponerse en la piel de los dos. Técnica: product owner, dueño del producto. Una persona del equipo representa permanentemente la voz del cliente, y prioriza lo que hace el equipo en función del valor que le aporta al cliente
- 2. **Entregar el trabajo por partes**, de forma incremental. Técnica: Mínimo producto viable. Troceamos todo el producto en partes más pequeñas, cada una con valor para el cliente, y lo entregamos lo más pronto posible, sin esperar a tenerlo todo terminado.
- 3. Tener feedback pronto: Obtener feedback temprano (realizar el trabajo de forma iterativa). Para acercarnos cuanto antes al objetivo, y adaptarnos mejor y más rápido. Técnica: Reuniones de revisión o demostración. Al entregarle el producto, nos reunimos con el cliente para que lo pruebe, y nos diga qué le parece. Y aprender para la siguiente entrega.

#### **PRÁCTICA**

En el nuevo proyecto o trabajo que vas a realizar, divide tu trabajo en partes, independientes, cada una con valor. Acuerda con tu cliente que le harás entregas por partes, que le pedirás que lo pruebe y te dé feedback. Y con el feedback que te dé, introduce los aprendizajes para el siguiente mínimo producto viable.

#### **REFLEXIÓN**

Agilidad es adaptarse para aportar el máximo valor. Las claves:

- 1. Céntrate en lo que necesita tu cliente, no en tu producto
- 2. Divide tu trabajo en partes con valor para el cliente, y entrégalos cuanto antes
- 3. Consigue feedback pronto, para aprender y mejorar en la siguiente entrega.

## 13. Método Agile III, El proceso completo (Enrique L)

## Ciclo de trabajo (sprint) de un equipo que trabaja en scrum.

Antes de comenzar los ciclos, hay que tener claras las necesidades del cliente, trocear todo el proyecto en funcionalidades, y priorizarlas por el valor que aportan. Todo esto queda reflejado en la lista priorizada (backlog).

- Reunión de planificación: decidir qué partes haremos en el próximo producto mínimo viable. Estas funcionalidades y tareas quedan priorizadas en el tablero del sprint. Así la información es única, está accesible, y somos transparentes con nuestro equipo y con otros.
- 2. **Reunión diaria**, cada día, para sincronizarnos: saber con qué está cada uno, si alguien necesita ayuda, si hay que repriorizar... Estructura: cada persona responde a 3 preguntas:
  - ¿Qué hice ayer?
  - ¿Qué voy a hacer hoy?
  - ¿Qué necesito?
- 3. **Reunión de revisión con el cliente**, para obtener feedback del producto. Con las posibles mejoras del producto, y las prioridades del cliente actualizadas, tenemos la información para planificar el siguiente ciclo.
- 4. **Reunión de retrospectiva**, para aprender y mejorar en el proceso de trabajo, y el funcionamiento del equipo. Estructura: responder a 3 preguntas:
  - ¿Qué ha ido bien?, para reconocernos y consolidar lo que funciona.
  - ¿Qué se puede mejorar? Para identificar lo que aún no funciona bien.
  - ¿Qué vamos a hacer? Para enfocarnos en algo no en todo y realizarlo en el siguiente ciclo a modo de experimento.



En la metodología **SCRUM** se trabaja por ciclos y se realizan **4 reuniones**:

- 1. Planificación
- 2. Reuniones diarias
- 3. Revisión con el cliente
- 4. Retrospectiva con el equipo

Son cortas y sustituyen a las reuniones de siempre.

## Elementos que se usan:

- 1. Lista priorizada de funcionalidades del producto llamada BACKLOG
- 2. El tablero del Sprint con las funcionalidades y las tareas priorizadas que realizaremos en ese ciclo
- 3. El producto que entregamos

## Existen 3 roles:

- 1. Miembro del equipo
- 2. Representante del cliente: Product Owner
- 3. Facilitador de las reuniones: SCRUM Máster que también realiza otras funciones

#### REFLEXIÓN

Beneficios de un equipo que trabaja en scrum: están alineados, enfocados en aportar valor, con objetivos claros, eficientes, buena comunicación, acuerdos de trabajo útiles, aprenden y mejoran...

### **PRÁCTICA**

Elige para tu equipo una de las reuniones (diaria, planificación, retrospectiva, o revisión), pon a un miembro del equipo a dinamizarla, y evalúa si hay algún beneficio para la mejora del desempeño de tu equipo.

#### **LIBRO**

The Scrum Guide (scrumguides.org)

## 14. La justificación del sistema (Gonzalo)

Las personas que marcan la diferencia frecuentemente son personas que cuestionan el sistema y se proponen hacer algo que los demás no se atreven ni a soñar.

Para hacer un cambio, primero hay que cuestionar y rechazar el sistema. Sin cuestionamiento no hay cambio.

hay una tendencia natural en el ser humano a justificar el sistema, incluso cuando este es injusto, ineficiente o indigno. Incluso cuando perjudica nuestros propios intereses.

## La justificación del sistema se activa principalmente en tres circunstancias:

- 1. Cuando el sistema está amenazado está amenazado.
- 2. Cuando dependemos de él para vivir.
- 3. Cuando sentimos que no podemos escapar o tenemos muy poco control sobre él.

## ¿De dónde nace esta tendencia a justificar el sistema?

Es una cuestión de autoestima. Cuando las personas sentimos que no podemos escapar del sistema preferimos, inconscientemente, justificarlo antes que aceptar que el sistema podría ser otro pero nosotros no somos capaces de cambiarlo.

Si alguien debe creer que el sistema se puede cuestionar son los líderes. De hecho, es una obligación de quien lidera.

### Cuatro recomendaciones como líder:

- Seamos conscientes de que en nosotros y en nuestros compañeros de viaje existe esta tendencia a justificar el sistema incluso cuando este nos perjudica. Combate esa tendencia.
- 2. No justifiques el sistema cuando es injustificable.
- 3. Apoya, o al menos escucha, al que cuestiona.
- 4. Toma acción en la medida de tus posibilidades.

## **ARTÍCULO**

La justificación del sistema | Liderazgo Esencial (wordpress.com)

## 15. Gestión del conocimiento (Enrique L)

Una función nuestra como líderes es facilitar que la información esté disponible, y que se produzca la apropiación del conocimiento (saber) y de las habilidades (saber hacer) por parte de la empresa y sus profesionales. Estas serían algunas estrategias y técnicas para facilitarlo:

### Gestión de la información. Herramienta: única fuente de verdad.

- 1. La información es única.
- 2. Está disponible en un único lugar.
- 3. Es accesible por las personas que lo necesiten

# Gestión del conocimiento y las habilidades del equipo. Herramienta: matriz de competencias.

3 tipos de perfiles según conocimiento: Se trata de conseguir perfiles  $\pi$ 

- 1. Perfil I. Personas muy expertas en un solo área.
- 2. Perfil T. Personas muy expertas en un solo área y conceptos generales del resto.
- 3. Perfiles π. Personas que saben mucho de al menos 2 áreas, y conceptos generales del resto.

**Matriz del conocimiento**, para conocer la capacidad real de un equipo (conocimientos y competencias), las necesidades presentes y futuras ideales, y la diferencia entre ellas. Incluye los siguientes aspectos.

- 1. Competencias y personas
- 2. Bus factor y riesgos
- 3. presente y futura
- 4. Gap y plan de acción

Mat	riz de co	mpeter	ncias de	el equip	o (ejen	nplo)
	Bus Factor	Juan	Olga	Arturo	Isabel	Paula
Cocina	1 1	•	•	•	•	•
Gestión reservas	1 4	•	•	•	•	•
Compra comida	1 2	•	•	•	•	•
Servir mesas	4	•	•	•	•	•
Inglés	0 1	•	•	•	•	•
Niveles de Puedo enseñarlo Puedo hacerlo competencia ¿Qué es eso?						

### **PRÁCTICA**

- 1. Definir en tu equipo qué información (archivos) deben estar en la nube, que sean únicos, y que sean accesibles y comprensibles por varias personas del equipo.
- 2. Construye la matriz de competencias de tu equipo
  - 1. Presente
  - 2. Futura
  - 3. Establece el gap de las personas
  - 4. Establece prioridades
  - 5. Te sugerimos que hagas el ejercicio, involucrando a las personas, y que defináis el plan de desarrollo entre todos.

## **REFLEXIÓN**

Monitorizar las capacidades presentes y futuras de tu equipo, te ayuda a tener claridad sobre cómo desarrollar a las personas y garantizar la apropiabilidad del conocimiento.

Si además les involucras en la construcción de la matriz y definición del plan de desarrollo, conseguirás mayor motivación e impacto en el desarrollo del equipo.

## **ARTÍCULO**

La importancia de una única fuente de datos - MastekHW