



Obteniendo valor de las Retrospectivas ágiles: Una caja de herramientas de ejercicios de retrospectiva

Luis Gonçalves y Ben Linders

Prólogo de Esther Derby y Angel Medinilla

InfoQ
enterprise

ENTERPRISE SOFTWARE
DEVELOPMENT SERIES

Obteniendo valor de las Retrospectivas ágiles

Una caja de herramientas de Ejercicios de Retrospectivas

Ben Linders y Luis Gonçalves

Este libro está a la venta en

http://leanpub.com/gettingvalueoutofagileretrospectives_ES

Esta versión se publicó en 2019-02-16

ISBN 978-94-92119-00-1



Este es un libro de [Leanpub](#). Leanpub anima a los autores y publicadoras con el proceso de publicación. [Lean Publishing](#) es el acto de publicar un libro en progreso usando herramientas sencillas y muchas iteraciones para obtener feedback del lector hasta conseguir tener el libro adecuado.

© 2013 - 2014 Ben Linders and Luis Gonçalves

¡Twitea sobre el libro!

Por favor ayuda a Ben Linders y Luis Gonçalves hablando sobre el libro en [Twitter](#)!

El tweet sugerido para este libro es:

Leyendo "Obteniendo Valor de las Retrospectivas Ágiles" por @lgoncalves1979 y @BenLinders. ¡Obten una copia!

El hashtag sugerido para este libro es [#RetroValue](#).

Descubre lo que otra gente está diciendo sobre el libro haciendo click en este enlace para buscar el hashtag en Twitter:

[#RetroValue](#)

También por estos autores

Libros por Ben Linders

What Drives Quality

Getting Value out of Agile Retrospectives

Waardevolle Agile Retrospectives

Tirer profit des rétrospectives agiles

Ottieni il meglio dalle tue Retrospettive Agili

Извлекаем пользу из Agile-ретроспектив

从敏捷回顾中收获价值

アジャイルふりかえりから価値を生み出す - 日本語版

Wartościowe Retrospekcje Agile

Continuous Improvement

Αποκομίζοντας αξία από τα Agile Retrospectives

Khai thác giá trị Agile Retrospective

Jak zvýšit přínos agilních retrospektiv

The Agile Self-assessment Game

Libros por Luis Gonçalves

Getting Value out of Agile Retrospectives

Waardevolle Agile Retrospectives

Tirer profit des rétrospectives agiles

Ottieni il meglio dalle tue Retrospettive Agili

アジャイルふりかえりから価値を生み出す - 日本語版

Wartościowe Retrospekcje Agile

Αποκομίζοντας αξία από τα Agile Retrospectives

Khai thác giá trị Agile Retrospective

Jak zvýšit přínos agilních retrospektiv

Transformação digital

Índice general

Prólogo	i
Prólogo a la edición española	iii
Prefacio	ix
Prefacio a la edición Española	xi
Introducción	xiii
¿Qué es una Retrospectiva Ágil?	1
El Valor de Negocio de las Retrospectivas Ágiles	3
Haciendo Preguntas	5
Velero	8
Retrospectivas Ágiles valiosas	11
Bibliografía	13

Prólogo

Empecé a diseñar y facilitar retrospectivas hace casi dos décadas. He estado enseñando a otros a facilitar retrospectivas durante al menos una década. He visto cómo la práctica disciplinada de retrospectivas puede ayudar a un equipo. He visto a los equipos mejorar sus prácticas, impulsar la colaboración y hacer mejores productos. Las retrospectivas pueden ayudar a los equipos a crecer en el empoderamiento. Ellos pueden catalizar el proceso de cambio para toda una organización.

También he escuchado historias sobre retrospectivas que fracasan en la adopción del cambio. A veces, estas retrospectivas fallidas han caído en la rutina. El equipo repite las mismas actividades en el mismo orden una y otra vez. Su práctica habitual no chispea creatividad o nuevas forma de pensar. Otras retrospectivas fracasan porque no dan tiempo suficiente a una exploración robusta.

Las retrospectivas efectivas ayudan a los equipos a cortocircuitar los patrones de pensamiento arraigados. Amplían la perspectiva de cada miembro del equipo y ayudan a que los equipos piensen, aprendan, decidan y actúen juntos.

En este libro, Luis y Ben comparten el potencial de las retrospectivas. Su asesoramiento viene del conocimiento práctico. Han aprendido cómo preparar a una organización para las retrospectivas y cómo introducirlas en una organización. Han hecho el trabajo de ayudar a los equipos a elegir y hacer mejoras incrementales sostenibles. Han luchado con las dificultades de los equipos que caen de nuevo en el pensamiento habitual.

Ben y Luis ofrecen una guía para ayudarte a ti y a tus equipos a sacar el máximo provecho de vuestras retrospectivas. Se han recopilado las actividades que te ayudarán a ti y a tus equipos a pensar juntos y a suscitar el debate.

En este libro de bolsillo, equipos y líderes de retrospectivas tienen una nueva y sólida fuente para mantener retrospectivas frescas, enfocadas y llenas de aprendizaje.

Esther Derby
Coautora de Agile Retrospectives: Making Good Teams Great
Duluth, MN
Noviembre de 2013

Prólogo a la edición española

Mis primeras experiencias laborales no se remontan a los tiempos de la gramola, como suele sugerir mi hijo con impertinente ironía. Pero llevo suficiente tiempo en el mundo de la tecnología, y específicamente el desarrollo de software, como para acordarme de la época en la que no existían las retrospectivas. De vez en cuando, unos consultores muy trajeados armados con portátiles de última generación y presentaciones de diseño, nos hablaban de conceptos como la mejora continua, que habitualmente se traducía en varios meses redactando documentos, una presentación final por parte de los mismos consultores describiendo el supuesto camino a seguir y, por descontado, una elevada factura. En lo que respecta a la mejora, nunca experimenté el gozo que suponía a otros clientes más hábiles a la hora de llevar a cabo dichos planes estratégicos de progreso, crecimiento, aprendizaje y perfeccionamiento.

Lo atribuía a veces a la mala suerte, a veces a los (malditos) consultores y a veces a nuestra incompetencia para implementar consejos tan sencillos como cabales: mejoren esto. Arreglen aquello. Incrementen eso de más allá. Reduzcan un pelín de lo otro. ¿Tan difícil resultaba?

Con el tiempo viajé a otros destinos laborales, y la mala suerte me persiguió. Las mismas frustrantes experiencias se repitieron una y otra vez, y empecé a cuestionarme si no sería algo que tuviese que ver conmigo. Al fin y al cabo, no podía ser que todo el mundo estuviera conduciendo en dirección contraria - tal vez fuera yo el conductor Kamikaze.

Y llegó el día en que, en mi último trabajo por cuenta ajena, me nombraron responsable de un proyecto de mejora. Armado

con años de experiencia y conocimiento, me entregue a la tarea con entusiasmo salvaje, convencido de que en aquella ocasión era cuestión de vida o muerte, de probar que se podía o declarar la tarea inabordable. Yo solo, cual héroe griego, me enfrenté a los dragones corporativos y describí con impoluta precisión todos los problemas de la organización y su evidente solución. He de decir, modestia aparte, que lo clavé hasta el punto de que pude poner encima de la mesa evidencias de todo el despilfarro que se estaba produciendo y de su impacto en la cadena de valor y en nuestros clientes.

No duré mucho más en dicha empresa, claro.

He tenido mucho tiempo para reflexionar sobre aquellos años. Me he dado cuenta de que no importa cómo de claro esté el camino de la mejora continua si no existe una cultura de mejora. Sin el apoyo constante de todos los miembros de la empresa, cualquier plan estratégico, manual de consultoría, itinerario de mejora o círculo de calidad está abocado al fracaso. Es más, desde una perspectiva cultural Ágil, todo plan impuesto desde los estamentos gerenciales no deja de ser una aproximación Taylorista al progreso: los ingenieros pensando, los obreros trabajando.

Cuando empecé a practicar retrospectivas atravesé las típicas fases que todo equipo se va encontrando en su camino de transformación Ágil, pero quizás empeoradas por la cultura laboral vigente en España en aquella época y que aún goza de muy buena salud en muchas empresas de todo tamaño. Casi nadie participaba activamente en aquellos primeros y radicales experimentos. En el mejor de los casos, se apuntaban problemas generales y los equipos protestaban porque estos problemas eran cuestión de los gerentes. Al fin y al cabo, decían, a ellos les pagaban por programar, no por arreglar la empresa. Con el tiempo, la presa fue cediendo y los equipos empezaron a señalar toda clase de problemas, a veces no tan evidentes, pero aún seguían sintiendo que la solución a dichos problemas era problema de otro.

Solo en las empresas que más y mejor han caminado en el sendero de la Agilidad he podido experimentar el auténtico poder de las retrospectivas eficaces mantenidas durante un tiempo suficiente. Estas empresas cuentan con equipos auto-organizados que funcionan como auténticas apisonadoras: una vez que se les muestra un problema, arrasan con todo hasta dar solución al mismo, y no esperan que nada o nadie les allane el camino.

Es realmente emocionante cuando se experimenta de primera mano.

La Agilidad, más que una metodología, un marco de trabajo o un destino concreto, es un camino. Una cultura, definida por un propósito noble y una serie de valores, comportamientos y artefactos compartidos. Esta cultura se ha ido abriendo paso en la comunidad Iberoamericana sobre todo en los últimos seis o siete años: un suspiro comparado con las décadas y décadas de entornos jerárquicos y burocráticos en las que muchos profesionales han desempeñado toda su carrera. Por tanto, es lógico que aun estemos tratando de entender la dimensión y el impacto de esta nueva cultura en nuestras organizaciones.

En base a mi experiencia, una de las características más potentes de la Agilidad, pero a la vez uno de sus puntos débiles en lo que respecta al proceso de cambio, es que se trata de una cultura de equipos. Esto ha hecho que en la mayoría de las organizaciones la transformación comience con una serie de innovadores y “adoptadores iniciales” en los equipos de desarrollo. Estos equipos entienden las ventajas asociadas a determinadas prácticas técnicas de una manera más rápida y completa que las capas gerenciales de las empresas, a las que aún aterrorizan conceptos como la refactorización, el desarrollo guiado por pruebas o la programación en parejas. Pero digo que la cultura de equipos es un punto débil en el proceso de transformación porque, en la revolución de las guerrillas contra los ejércitos regulares del régimen, son pocas las veces en las que triunfa la guerrilla. Por ello, en mi aproximación a la transformación Ágil de las empresas, es siempre importante contar con un “campeón del cambio”, un innovador con suficiente

presencia en los niveles gerenciales como para poder introducir dicho cambio en los estamentos organizativos de la empresa.

No nos confundamos: la cultura de equipos es poderosísima. Lencioni decía que el trabajo en equipo es la ventaja competitiva definitiva, tanto por ser tan poderosa como por ser tan difícil de alcanzar. Lamentablemente, otra debilidad de dicha cultura de equipos en la Agilidad es que estos equipos, que tan rápido ven la ventaja de determinadas prácticas técnicas, se frustran con frecuencia al abordar las prácticas organizativas, como por ejemplo la planificación, la revisión de las iteraciones o las retrospectivas. Si preguntamos a muchos equipos Ágiles de todo el mundo por los inconvenientes de la Agilidad, una de las respuestas más repetidas será “demasiadas reuniones”.

Es por ello que, en base a mi experiencia, muchos equipos están dejando de hacer retrospectivas. Para ellos, estas reuniones se han convertido en una especie de “culto al cargo” en el que repetimos determinadas ceremonias y rituales esperando que se materialice una mejora que no acaba de llegar nunca. Le rezamos a san plus y santa delta, desgranamos el rosario de impedimentos, elevamos plegarias a nuestro gurú de la Agilidad y esperamos que algo ocurra. Es inevitable que, con el tiempo, sintamos que estas reuniones no nos llevan a ningún sitio y empecemos a acortarlas, celebrándolas sólo porque el libro dice que hay que hacerlas.

Como decía, con el tiempo estos equipos han dejado de hacer retrospectivas y confían la labor de mejora continua a *Scrum Masters*, *Coaches* y gerentes. O ni siquiera tienen conciencia de que la reflexión continua sobre cómo mejorar y la búsqueda de la excelencia técnica son principios innegociables de la Agilidad.

Sorprendentemente, cuando nos dirigimos a la literatura hay cientos de libros sobre Agilidad, *Scrum*, *Kanban*, *Lean*, *XP*... Pero apenas un puñado que hablen de las retrospectivas y la mejora continua, por no decir que, hasta hace poco, el único faro en las oscuras aguas de la mejora Ágil era el “Agile Retrospectives”

de Esther Derby y Diana Larsen, por el que nunca estaremos suficientemente agradecidos.

Es por ello que en su día decidí escribir y publicar un libro no solo sobre retrospectivas, sino sobre la mejora continua en las organizaciones Ágiles y todo lo que ello conlleva a nivel de procesos, personas y productos. Y es por ello también que me alegra que Ben Linders y Luis Gonçalves hayan dedicado su talento y su esfuerzo a seguir aportando al arte de facilitar retrospectivas eficaces y obtener el máximo valor de ellas.

Es posible que, como lector o lectora de este libro, sientas la tentación de saltar directamente a los magníficos juegos, técnicas, ejercicios y herramientas que contiene. Esto sería un gran error, ya que Luis y Ben han acertado al incluir al principio del libro una serie de reflexiones fundamentales sobre un aspecto crucial de las retrospectivas: el por qué de las retrospectivas, qué esperamos de ellas y que requisitos son necesarios para que funcionen adecuadamente.

No entender estos aspectos sería tan poco efectivo como aprender a manejar el martillo y la sierra sin saber si queremos una silla o un armario. Del mismo modo, pretender que los equipos pasen súbitamente de ser dirigidos a ser facilitados, de ser coordinados a colaborar entre ellos, de obedecer órdenes a auto-organizarse, todo ello sin considerar las condiciones necesarias para que se desarrolle esta nueva forma de trabajo, es una receta segura para el desastre. Luis y Ben han acertado al resaltar estos aspectos al principio del libro, y harás bien en confiar en ellos y seguir sus consejos.

Algo estupendo de este libro es que será de utilidad tanto al practicante novato como a aquellos que llevan más tiempo luchando contra las mareas de la Agilidad. Estos últimos están acostumbrado a ver como muchas veces los equipos recaen en malos hábitos o simplemente pierden el empuje y el entusiasmo de los primeros tiempos del cambio, cuando la novedad de las notas adhesivas, los tablones y las reuniones diarias bastan para que el equipo mantenga la motivación y la energía necesarias. La introducción de nuevas

prácticas y herramientas, como las propuestas en este libro, pueden ser un buen empuje para recuperar y mantener ese espíritu de exploración y descubrimiento tan característico de los auténticos equipos Ágiles.

Recuerda no obstante, lector o lectora, que nadie aprende a nadar en un libro, y que ahora te toca a tí tirarte a la piscina y ayudarnos a mantener la llama de la mejora en nuestras organizaciones.

Mis pensamientos y mi agradecimiento están también contigo.

Ángel Medinilla

Autor de ‘Agile Management’ y ‘Agile Kaizen’

www.proyectalis.com/AngelMedinilla

Mairena del Aljarafe, Sevilla

Abril de 2014

Prefacio

Los dos somos blogeros activos en www.benlinders.com y lmsgoncalves.com. En nuestros blogs compartimos nuestras experiencias sobre diversos temas de Agilidad y eficiencia, incluyendo retrospectivas.

Escribir un blog es la manera en que compartimos nuestros conocimientos y es gratificante. Nos gustan los comentarios que recibimos en nuestros blogs cuando la gente comparte sus propias experiencias y nos encanta escuchar a personas que han probado las cosas que escribimos.

Ya que muchos lectores nos han dicho que valoran nuestros artículos, empezamos a pensar en cómo podríamos hacer las cosas más fáciles para ellos, proporcionando un pequeño libro sobre un tema específico, un libro que puedan llevar con ellos que tenga información práctica que puedan utilizar en su trabajo cotidiano. Estos pensamientos nos llevaron a producir este libro sobre Retrospectivas Ágiles.

Orientamos este libro a *Agile Coaches, Scrum Masters, directores de proyecto, gerentes de producto y facilitadores* que tengan por lo menos un poco de experiencia en la realización de retrospectivas. Ellos saben sobre el propósito de la retrospectiva, cómo encaja en Agilidad y la forma de organizar y llevarlas a cabo.

Durante los años hemos llevado a cabo diferentes tipos de retrospectivas. Creemos que ayudan a la hora de desarrollar tu propia caja de herramientas personal con ejercicios de retrospectivas. Hemos dado a este libro un toque personal mediante la inclusión de nuestras propias experiencias que están marcadas con nuestras iniciales (*BL*) o (*LG*).

Queremos dar las gracias a los muchos críticos de nuestro libro por invertir su tiempo y sugerir mejoras: Robert Boyd, Paul van den Broek, Jens Broos, Gerard Chiva, Iñigo Contreras, Hans Dekkers, George Dinwiddie, Stuart Donaldson, Jos Dusing, Doralin Duta, Jutta Eckstein, Murrae-Ann Erfmann, Earl Everet, Gerald Fiesser, Don Gray, Linda Halko, Shane Hastie, Joy Kelsey, Gert van de Krol, Cem Kulac, Diana Larsen, Kjell Lauren, Niels Malotaux, Claus Maltten, Paul Marsh, Oluf Nissen, Lawrence Nyveen, Pierre Pauvel, Kim Payne, Sylvie R., Sebastian Radics, Whitney Rogers, Cherie Silas, Hubert Smits, Lene Nielsen Søndergaard, Ram Srinivasan, Johannes Thönes, Asheesh Vashisht, Matt Verhaegh, Patrick Verheij, Dan Verweij, Robert Weidinger, y Willy Wijnands. Sus comentarios nos ha ayudado a hacer de éste un libro mejor.

Tener un prólogo de Esther Derby nos hace sentir muy honrados. Con nosotros muchos han aprendido el por qué y el cómo de las retrospectivas del libro *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great* que Esther escribió junto con Diana Larsen.

Damos las gracias a [InfoQ](#) por la publicación de este libro como mini-libro. Esto nos ayuda a llegar a una audiencia mundial de profesionales apasionados que participan en la adopción de Ágil.

Finalmente, nos gustaría dar las gracias a todas las personas que invierten su tiempo en leer y comentar nuestros blogs. ¡Sus comentarios nos ayudan a aumentar nuestra comprensión acerca de los temas sobre los que escribimos y hace que valga la pena para nosotros mantener los blogs!

Si en algún momento quieres saber más sobre hacer *Retrospectivas Ágiles valiosas* no dudes en contactar con nosotros. También puedes suscribirte a nuestra lista de distribución [Valuable Agile Retrospectives](#) (URL: eepurl.com/Mem7H) para mantenerte actualizado.

Ben Linders y Luis Gonçalves

Prefacio a la edición Española

Nuestro libro en inglés *Getting Value out of Agile Retrospectives* está traducido a muchos idiomas por equipos de voluntarios de diferentes países. Estás leyendo la edición española de este libro.

¿Por qué trabajamos con voluntarios en la traducción de nuestro libro? ¡Porque podemos! La gente empezó a preguntarnos si podían ayudarnos con la traducción (de la misma manera que la gente se ofreció a revisar la versión en inglés). Cuando nosotros contactamos para pedir ayuda, la gente nos dijo que estarían encantados de ayudarnos. Les preguntamos si conocían a otras personas en su red y ellos mismos invitaron a otros a unirse al equipo. ¡Funciona!

Muchísimas gracias a los muchos traductores, revisores y editores que nos han ayudado a que nuestro sueño se haga realidad: Ayudar a los equipos alrededor del mundo a hacer valiosas retrospectivas Ágiles.

Damos las gracias al personal de InfoQ por su apoyo continuo durante la escritura y traducción de nuestros libros y a InfoQ for publicar y promocionar nuestros libros como mini-libros en InfoQ.com.

Agradecemos a [Ángel Águeda Barrero](#), Presidente de [Valueinnova Spain \(@Valueinnova\)](#) y Senior Project Manager (PMI-ACP, PMP, PRINCE2, MSP...), por la traducción al español de nuestro libro *Getting Value out of Agile Retrospectives*.

Han participado en la revisión de la traducción:

[Israel Alcázar](#)

Dedicado al crecimiento de equipos y organizaciones es un referente nacional en enfoques Ágiles y Lean. Agente y catalizador

del cambio, cuenta con experiencia en la aplicación de Agilidad en departamentos de recursos humanos, innovación y departamentos de tecnología en medianas y grandes empresas.

E-mail: israel@thinkingwithyou.com

Empresa: Thinking With You

Twitter: ialcazar

Website: thinkingwithyou.com

Antonio Moya

Dedicado durante años en Ericsson a la gestión de procesos y a la medición del software. Vicepresidente del Comité CSTIC de la Asociación Española para la Calidad (AEC).

E-mail: a.moya.catena@gmail.com

Twitter: [@a_catena](https://twitter.com/a_catena)

Myriam Hamed Torres

Dedicada a la dirección de proyectos y equipos Ágiles. Entusiasta de todas las prácticas Ágiles y de mejora de rendimiento en equipos y comunidades.

E-mail: myriahamed@limitlessinitiatives.com

Twitter: [@M0N4K0](https://twitter.com/M0N4K0)

La traducción para nosotros es otra forma de compartir conocimiento y experiencia sobre Retrospectivas Ágiles. Nuestros equipos de voluntarios están compuestos de personas altamente motivadas. Ellos quieren saber de retrospectivas y ésta es una forma de aprender los ejercicios de retrospectivas y usarlos en su trabajo diario. Como autores nosotros los apoyamos explicando los ejercicios, respondiendo las preguntas y compartiendo nuestro conocimiento y experiencia. Si quieres trabajar con nosotros en una manera similar, siéntete libre de contactar con nosotros vía e-mail: luis.goncalves@oikosofy.com o BenLinders@gmail.com.

Introducción

Este libro contiene muchos ejercicios que se pueden utilizar para facilitar retrospectivas, apoyados con el “qué” y el “por qué” de las retrospectivas, el valor de negocio y los beneficios que te pueden aportar, así como asesoramiento para la introducción y la mejora de las retrospectivas.

Las Retrospectivas Ágiles son una gran manera de mejorar continuamente la forma de trabajar. Obtener acciones viables de una retrospectiva y conseguir que ayuden a que los equipos aprendan y mejoren. ¡Esperamos que este libro ayude a tus equipos y a ti a conducir retrospectivas con eficacia y eficiencia para reflexionar sobre vuestras formas de trabajar y mejorarlas continuamente!

Este libro comienza con dos capítulos que ofrecen respuesta a las preguntas [¿Qué es una Retrospectiva Ágil?](#) y [¿Por qué hacemos retrospectivas?](#). Estas respuestas te ayudarán a comprender el propósito de las retrospectivas y a motivar a la gente a hacerlas.

El capítulo [El Valor de Negocio de las Retrospectivas Ágiles](#) explica por qué las organizaciones deben invertir en las retrospectivas y lo que pueden hacer para obtener más valor de negocio de las mismas.

El capítulo [Prerrequisitos para las Retrospectivas](#) describe cómo puedes preparar a tu organización para hacer retrospectivas y discute las habilidades que los facilitadores de retrospectivas necesitan tener.

El capítulo [Diseñando una Retrospectiva](#) explica por qué necesitas diferentes ejercicios para las retrospectivas, cómo se puede diseñar una retrospectiva que sea valiosa para un equipo dada su situación y lo que puedes hacer para desarrollar tu propia caja de herramientas de ejercicios.

La parte principal de este libro es el capítulo con muchas prácticas [Ejercicios de Retrospectivas](#) que puedes utilizar para facilitar retrospectivas con tus equipos. Cada vez que realices una retrospectiva y no sepas qué ejercicio hacer puedes elegir uno de los muchos ejercicios de este capítulo.

El capítulo [Beneficios de las Retrospectivas](#) te da ideas sobre lo que los equipos Ágiles pueden esperar al hacerlas.

[La adopción de Retrospectivas Ágiles](#) describe lo que puedes hacer para introducir retrospectivas en tu organización y cómo puedes mejorar la forma de hacerlas.

Obteniendo valor de las Retrospectivas Ágiles no pretende enseñarte la teoría que hay detrás de las retrospectivas. Para ello hay libros como *Agile Retrospectives* de Esther Derby y Diana Larsen y *Project Retrospectives* de Norman Kerth (véase la [Bibliografía](#) para una lista completa de libros y enlaces).

Con un montón de ejercicios para tu caja de herramientas personal de retrospectivas, este libro te ayudará a ser más competente al hacer retrospectivas. [Aquí tienes más.](#)

¿Qué es una Retrospectiva Ágil?

El manifiesto Ágil propone que un “equipo reflexione sobre cómo ser más eficaces”. Las retrospectivas Ágiles pueden ser utilizadas por los equipos para inspeccionar y adaptar su forma de trabajar.

Al final de una iteración normalmente se llevan a cabo dos reuniones: la revisión del *sprint* (o demo) que se centra en recoger la opinión sobre el producto y analizar la forma de continuar, y la retrospectiva que se centra en el equipo y los *procesos* que son utilizados para entregar el software. El objetivo de las retrospectivas es ayudar a los equipos a mejorar continuamente su forma de trabajar. Este libro trata sobre la realización y mejora de las retrospectivas.

Una retrospectiva Ágil o retrospectiva del *sprint* como *Scrum* lo llama, es una práctica utilizada por los equipos para reflexionar sobre su forma de trabajar para llegar a ser cada vez mejores en lo que hacen.

El 12º principio Ágil dice:

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

Todos los miembros del equipo asisten a la reunión de retrospectiva donde “inspeccionan” cómo ha ido la iteración y deciden qué mejorar y cómo quieren “adaptar” su manera de trabajar y de comportamiento. Las retrospectivas son una forma eficaz de avanzar *hacia la mejora en ciclos cortos*.

El facilitador de la retrospectiva, con frecuencia el *Scrum Master*, debe tener una *caja de herramientas de posibles ejercicios de*

retrospectivas y debe ser capaz de escoger el más eficaz, dada la situación en cuestión.

Normalmente una reunión de retrospectiva comienza comprobando el estado de las acciones de la retrospectiva anterior para ver si están terminadas y para tomar medidas en caso de que no se hayan terminado y todavía se necesiten. Las acciones obtenidas de una retrospectiva se comunican y se llevan a cabo en la siguiente iteración.

Para asegurar que las acciones de una retrospectiva se hacen, éstas se pueden, por ejemplo, añadir a la pila de producto como historias de usuario, introducirlas en el juego de planificación y ponerlas en el tablero de planificación para que se mantengan visibles al equipo.

El Valor de Negocio de las Retrospectivas Ágiles

Las retrospectivas Ágiles ayudan a tus equipos a aprender y mejorar y, de hecho, incrementan el **valor de negocio a sus clientes y a la empresa**. Pueden hacer a tu organización más rápida, más eficiente e innovadora.

Algunas cosas que puedes hacer en las retrospectivas para mejorar el valor de negocio son:

- Asegúrate de que el equipo es consciente de que buscamos acciones que puedan **empoderar a los equipos**. Un beneficio de las retrospectivas es que las **acciones son definidas y realizadas por el equipo**.
- Céntrate en el aprendizaje y la comprensión en lugar de culpar. Puedes utilizar la directiva principal para establecer una cultura positiva para mejorar.
- Limita el número de impedimentos y los elementos de acción que se investigan en las retrospectivas. Es mejor tener un par de acciones de alta calidad que muchas acciones con el riesgo de que no se hagan. Trata de **cambiar sólo una cosa a la vez**.
- Utiliza las reglas de oro para la **mejora de procesos Ágiles** para ayudar a los equipos a trabajar juntos de una manera fluida, eficiente y positiva al tiempo que mejoran su forma de trabajar.
- Concéntrate en los problemas claramente definidos y ayuda a los equipos a encontrar acciones de mejora que sean importantes para ellos y les permita hacer su trabajo mejor. Utiliza retrospectivas para dar **poder a tus equipos y empoderar a tus profesionales**.

- Utiliza el **análisis de causa raíz** para encontrar las causas (no los síntomas) de los problemas. A continuación, define las acciones para prevenir que vuelvan a ocurrir. Cuando la gente entiende los problemas y sus causas, a menudo están más motivados para trabajar en ellos.
- Haz el seguimiento y evalúa el progreso de las acciones para ayudar al equipo a entender por qué algunas acciones funcionaron y otras no (aprendizaje de doble bucle) y haz **visible el progreso**.
- Utiliza **diferentes ejercicios** en las retrospectivas en función de los temas en cuestión, la mentalidad del equipo, etc. Asegúrate de que tienes una **caja de herramientas de técnicas de retrospectivas**. En caso de duda sobre qué hacer ¡prueba algo nuevo!

Si las retrospectivas se hacen con frecuencia, donde cada uno analiza lo que ocurrió en la iteración y define las acciones para mejorar, entonces éstas van a conducir a la mejora continua con un considerable valor de negocio a largo plazo.

Haciendo Preguntas

Uno de los ejercicios de uso frecuente en las retrospectivas Ágiles es hacer preguntas al equipo y recoger y consolidar las respuestas. Los resultados pueden ser utilizados para definir acciones de mejora que el equipo puede hacer en la próxima iteración.

Qué puedes esperar obtener de este ejercicio

Hacer preguntas ayuda a los equipos que acaban de comenzar a reflexionar y mejorar su forma de trabajo para convertirlo en [Ágil y Lean](#). El hecho de darse cuenta de que pueden obtener acciones retrospectivas motiva a los equipos a aprender y mejorar continuamente.

Puedes ayudar a equipos maduros con preguntas más detalladas y enfocadas que les permitirán ajustar su forma de trabajar.

Cuándo deberías utilizar este ejercicio

Si nunca antes has facilitado una retrospectiva entonces hacer preguntas es una manera fácil de empezar. Dado que las preguntas pueden variar, también hay flexibilidad en las que se utilizan en situaciones diversas.

Cómo hacerlo

Con un equipo que es nuevo en las retrospectivas puedes utilizar las [cuatro preguntas clave](#) que han sido definidas por [Norman Kerth](#):

- ¿Qué hicimos bien y qué podemos olvidar si no lo discutimos?
- ¿Qué hemos aprendido?
- ¿Qué debemos hacer diferente la próxima vez?
- ¿Qué nos desconcierta todavía?

Las cuatro preguntas retrospectivas suelen ser muy eficaces. Preguntar “¿qué debemos hacer diferente la próxima vez?” insta a los miembros del equipo a buscar las cosas que quieren cambiar. Suele

ser útil para facilitar la discusión, para averiguar por qué un proceso se tiene que cambiar y para construir una comprensión compartida y un compromiso para las acciones que el equipo va a hacer.

“¿Qué hemos hecho bien?” es un enfoque centrado en la solución que se puede utilizar en una [Retrospectiva Basada en las Fortalezas](#). La adición de “si no comentamos podríamos olvidar” hace esta pregunta aún más fuerte; si algo bueno sucedió por accidente, eso es genial, pero ¿qué puedes hacer para asegurarte que se va a seguir haciendo?

La pregunta “¿qué nos desconcierta todavía?” puede proporcionar información útil al revelar las cosas que habían permanecido sin hablar anteriormente. Si las cosas están así, una [Retrospectiva de Una Palabra](#) se puede utilizar para tratar con las [emociones del equipo](#). Preguntar “¿Qué hemos aprendido?” hace que la gente tome conciencia de que para llegar a ser mejor tendrá que aprender. Si esta pregunta no da lugar a respuestas en varias retrospectivas consecutivas, puede ser una señal de que el equipo no está tratando suficientes cosas nuevas. Eso es algo en lo que puedes profundizar utilizando el [análisis de causa raíz](#).

Hacer preguntas es un ejercicio que es fácil de aprender, pero la eficacia depende de las preguntas que hagas al equipo. (BL) Trabajando con equipos Ágiles y no Ágiles, he estado haciendo las evaluaciones de proyectos, auditorías, evaluaciones utilizando [CMMI](#) y [People-CMM](#), retrospectivas y muchos otros tipos de sesiones de realimentación. Las preguntas que siguen son una mezcla basada en estos marcos de trabajo, pero redactadas de tal manera que puedas hacerlas en una retrospectiva Ágil para ayudar a los equipos a encontrar cosas que pueden mejorar.

Ejemplos de preguntas:

- ¿Qué os ayuda a tener éxito como un equipo?
- ¿Cómo lo hicisteis?
- ¿Dónde y cuándo os fue mal en esta iteración?

- ¿Qué esperáis?, ¿de quién?
- ¿Qué herramientas o técnicas se han demostrado útiles? ¿cuáles no?
- ¿Cuál es vuestro mayor impedimento?
- Si pudierais cambiar una cosa, ¿cuál sería?
- ¿Qué causa los problemas que tuvisteis en esta iteración?
- ¿Hay cosas que podáis hacer sobre estas causas?
- ¿Qué es lo que necesitáis de la gente fuera del equipo para resolver los problemas?

El truco es escoger las preguntas que ayuden al equipo a obtener una perspectiva de los principales problemas que están teniendo y las preguntas que les ayuden a visualizar su potencial de mejora.

Utiliza preguntas abiertas para obtener respuestas que proporcionen más información y utiliza preguntas de seguimiento para ayudar a los equipos a obtener una idea de lo que pasó. Pide ejemplos para hacer las situaciones concretas, resume las respuestas para construir un entendimiento común en el equipo y llegar a acciones que el equipo va a hacer.

Velero

La razón por la que este ejercicio es tan interesante es el hecho de permitir que un equipo piense en sus propios objetivos, obstáculos, riesgos y buenas prácticas, en un simple trozo de papel.

(LG) Aprendí este ejercicio hace unos años cuando trabajé con [Vasco Duarte](#). Recientemente, vi una actualización del blog de [Pedro Gustavo](#). Desde mi experiencia, esta técnica es bien recibida por los equipos debido a su sencillez.

Qué puedes esperar obtener de este ejercicio

Este ejercicio ayuda a los equipos a definir una visión. Les ayuda a identificar los riesgos en su camino y les permite identificar lo que les frena y lo que realmente les ayuda a alcanzar sus objetivos.

Cuándo deberías utilizar este ejercicio

Esta técnica es sencilla y no requiere de una ocasión especial. Podría ser interesante para las retrospectivas realizadas con más de un equipo. (LG) Tuve una situación, no hace mucho tiempo, cuando dos equipos trabajaban juntos. Debido a su nivel de dependencia, decidieron llevar a cabo una retrospectiva común para resolver algunos asuntos en curso. Usando este ejercicio, pusimos los nombres de los dos equipos en el Velero y nos recordó a todos que estamos en el mismo barco, yendo en la misma dirección.

Esta técnica revela todas las cosas buenas y las menos positivas. Permite al equipo identificar posibles riesgos y les recuerda dónde tienen que ir como un equipo.

El ejercicio del Velero es adecuado para cualquier equipo. No requiere ningún nivel específico de madurez.

Al igual que con muchos otros ejercicios, este ejercicio no requiere que el equipo esté en el mismo lugar.

Cómo hacerlo

Dibuje un velero, rocas, nubes y un par de islas, como se muestra a continuación:



Velero

Las islas representan las metas / visión del equipo. Trabajan todos los días con el fin de llegar a estas islas. Las rocas representan los riesgos que pueden encontrar en el camino. El ancla del barco es todo lo que les ralentiza en su viaje. Las nubes y el viento representan todo lo que les ayuda a alcanzar su meta.

Con el dibujo en la pared, anota las visiones o metas del equipo. Inicia una sesión de tormenta de ideas en la que el equipo vuelque sus ideas en las diferentes áreas de acuerdo a la imagen. De al equipo 10 minutos para escribir sus ideas sobre post-its. Despues, de a cada uno cinco minutos para leer sus ideas en voz alta.

En este punto, discute con el equipo cómo pueden seguir practicando lo que está escrito en el área de las nubes / viento. Estas son las buenas ideas que ayudan al equipo y que necesitan para continuar con ellos. A continuación, discute cómo el equipo puede mitigar los riesgos identificados.

Por último, permite que el equipo seleccione el impedimento más importante que les ralentiza. Si no hay acuerdo dentro del equipo sobre qué tema a tratar, puedes utilizar la votación por puntos. Al final el equipo define los pasos a seguir a fin de solucionar el

problema y concluye la retrospectiva.

Retrospectivas Ágiles valiosas

En primer lugar queremos darte las gracias por leer nuestro libro. Si has llegado a este punto, significa que sobreviviste a la experiencia de leerlo :) Esperamos que haya sido una buena experiencia y que hayas ganado un montón de nuevas ideas para aplicar en tus próximas retrospectivas.

Este libro es el comienzo de un viaje. Estamos desarrollando un pequeño ecosistema en torno a este libro para liberar más ejercicios en el futuro, “Cómo hacer retrospectivas”, consejos y muchas otras cosas. Si quieres estar al día, la mejor manera es suscribirse a nuestra lista de correo [Valuable Agile Retrospectives](#) - URL: eepurl.com/Mem7H.

Estamos ofreciendo medio año de nuestro trabajo a la comunidad para ayudar a los equipos de todo el mundo a mejorar. A cambio os pedimos que nos ayudes a difundir el mensaje: reenvía este libro a tus colegas, amigos, organizaciones de I + D o cualquier persona que pudiera beneficiarse de ella. Si deseas tuitear al respecto, por favor, utiliza [# RetroValue](#) para difundir el mensaje.

Siempre estamos buscando realimentación. Siéntete inspirado para escribir una en [Goodreads](#) o ponte en contacto con nosotros a través de: luis.goncalves@oikosofy.com o BenLinders@gmail.com. Nos encantaría saber de ti.

Puede leer nuestros blogs: lmsgoncalves.com y www.benlinders.com. Si estás demasiado ocupado para visitar blogs, podemos enviarte un correo electrónico cuando tengamos noticias para ti. Apúntate a nuestra lista de correo:
Luis (eepurl.com/jotxl) y Ben www.benlinders.com/subscribe/.

Ahora es el momento de decir adiós y desearte todo lo mejor.

Vuestro,
Luis y Ben

Bibliografía

Nuestros Blogs

Welcome to the World of Luis Gonçalves - lmsgoncalves.com

Ben Linders - Sharing my Experience - www.benlinders.com

Libros

Lyssa Adkins. *Coaching Agile Teams: A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition*. Addison-Wesley, 2010.

Rachel Davies and Liz Sedley. *Agile Coaching*. The Pragmatic Programmers, LLC, 2009.

Esther Derby and Diana Larsen. *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*. The Pragmatic Programmers, LLC, 2006.

Jutta Eckstein. *Agile Software Development with Distributed Teams*. Dorset House, 2010.

Norman Kerth. *Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews*. Dorset House, 2001.

Henrik Kniberg. *Scrum and XP from the Trenches*. InfoQ, 2007.

Patrick Kua. *The Retrospective Handbook: A guide for agile teams*. Leanpub, 2013.

Dean Leffingwell. *Scaling Software Agility: Best Practices for Large Enterprises*. Addison-Wesley, 2007.

Mary Poppendieck and Tom Poppendieck. *Lean Software Development: An Agile Toolkit*. Addison-Wesley, 2003.

Mike Rother. *Toyota Kata*. McGraw-Hill, 2009.

Jean Tabaka. *Collaboration Explained: Facilitation Skills for Software Project Leaders*. Addison-Wesley, 2006.

Enlaces

[Manifesto for Agile Software Development - agilemanifesto.org](http://agilemanifesto.org)

retrospectives.eu

retrospectives.com

retrospectivewiki.org