

**PARA**

# RETROSPECTIVAS ÁGILES

**ACTÚA**

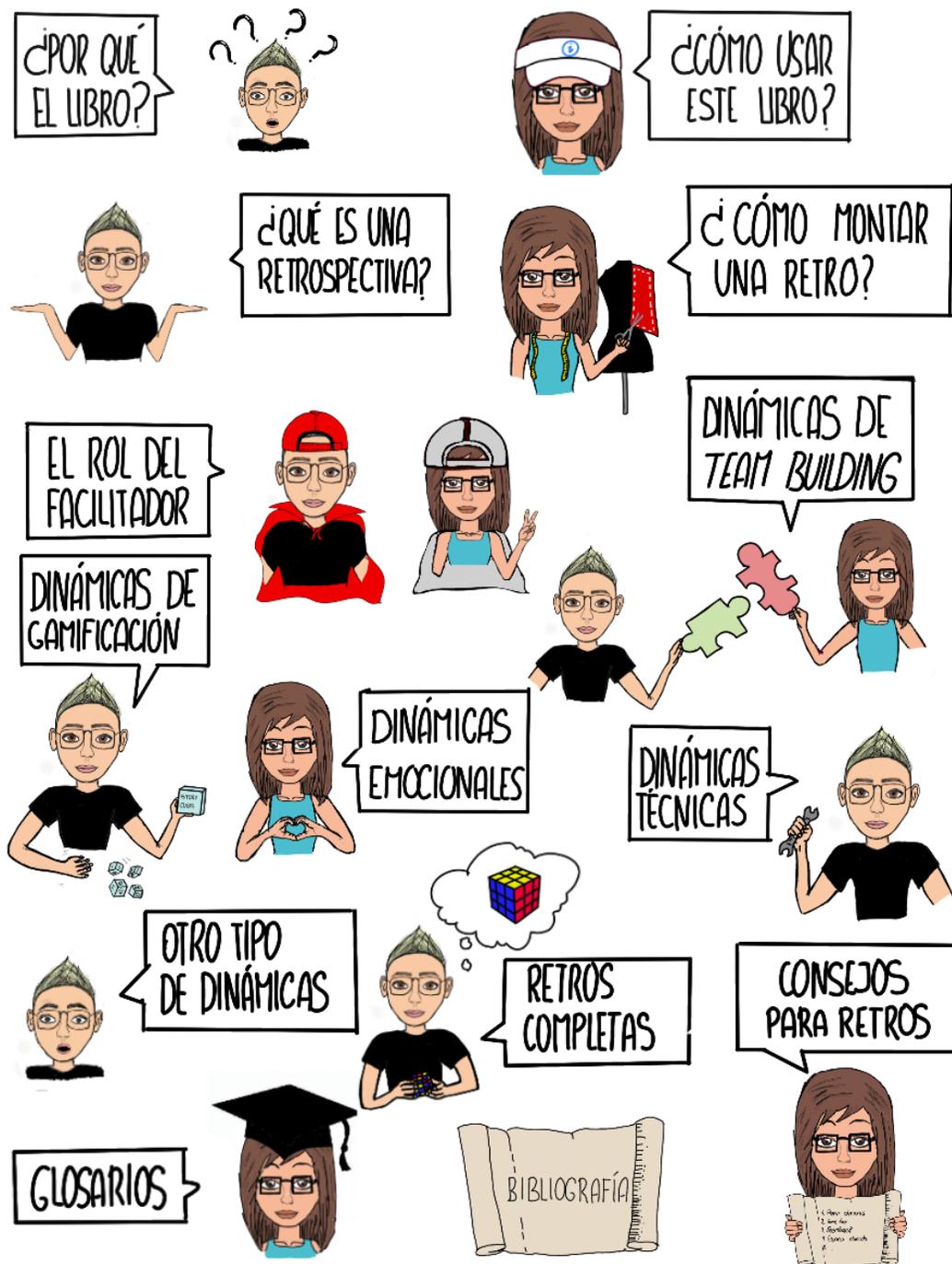
*para*

**ANALIZA**

*la* **MEJORA  
CONTINUA**

**REORGANIZA**

María Morales Muñoz  
Iratxe Kaltzakorta Zendagortagalartza



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |           |
|---|-----------|
| Quiénes somos.....  | 5         |
| Agradecimientos .....   | 6         |
| <b>PRÓLOGO</b> .....  | <b>12</b> |
| <b>POR QUÉ HEMOS ESCRITO ESTE LIBRO</b> .....                   | <b>16</b> |
| <b>CÓMO USAR EL LIBRO</b> .....                                 | <b>20</b> |
| Iconos del libro.....   | 25        |
| <b>1. QUÉ ES UNA RETROSPECTIVA Y CUÁLES SON SUS FASES</b> ..... | <b>28</b> |
| La mejora continua.....   | 31        |
| <b>2. CÓMO CREAR UNA RETRO</b> .....                            | <b>42</b> |
| Cómo lo hace María.....   | 43        |
| Cómo lo hace Iratxe .....                                       | 48        |
| <b>3. EL ROL DEL FACILITADOR</b> .....                          | <b>52</b> |
| Qué es facilitar .....  | 54        |
| Qué es un facilitador.....                                      | 55        |

|  |            |
|--|------------|
| Habilidades que un facilitador debería tener ..... | 57         |
| Responsabilidades de un facilitador .....          | 58         |
| Errores clásicos de un facilitador .....           | 59         |
| <b>4. DINÁMICAS DE TEAM BUILDING</b> .....         | <b>60</b>  |
| El juego de los aros .....                         | 61         |
| Teatro de sombras chinescas .....                  | 66         |
| Construye tus fortalezas.....                      | 71         |
| La manta .....                                     | 75         |
| Nudo de manos.....                                 | 80         |
| La torre más alta.....                             | 85         |
| <b>5. DINÁMICAS DE GAMIFICACIÓN</b> .....          | <b>90</b>  |
| Storyboard con cartas Dixit .....                  | 91         |
| Story Cubes.....                                   | 96         |
| Carteles de películas.....                         | 102        |
| Interferencias .....                               | 107        |
| Acciones 1, 2, 3 .....                             | 111        |
| Una retro con legos.....                           | 117        |
| <b>6. DINÁMICAS EMOCIONALES</b> .....              | <b>126</b> |
| La caja de los recuerdos.....                      | 127        |
| Recordando favores .....                           | 133        |
| Postales emocionales .....                         | 138        |
| Cuatro verdades y una mentira .....                | 142        |
| Sabiduría.....                                     | 147        |
| La rueda de las emociones.....                     | 151        |
| <b>7. DINÁMICAS TÉCNICAS</b> .....                 | <b>156</b> |
| Diagrama causa-efecto.....                         | 157        |
| La receta de nuestro producto .....                | 163        |
| ¿Hacemos Scrum de verdad?.....                     | 168        |
| Bingo Scrum.....                                   | 173        |
| Alianza de equipo .....                            | 179        |
| Brainwriting. El método 365 .....                  | 185        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>8. OTRO TIPO DE DINÁMICAS</b> .....        | <b>190</b> |
| La ventana de Johari .....                    | 191        |
| Y el Óscar es para.....                       | 197        |
| DAFO Sistémico.....                           | 202        |
| Monólogo de <i>Fuck-up Nights</i> .....       | 212        |
| La rueda de la vida .....                     | 217        |
| Hacer un meme.....                            | 226        |
| <b>9. RETROSPECTIVAS COMPLETAS</b> .....      | <b>230</b> |
| El concierto.....                             | 231        |
| Crea un periódico del <i>sprint</i> .....     | 240        |
| Preparando el <i>sprint</i> O.....            | 247        |
| 6 sombreros para pensar .....                 | 253        |
| <i>Silent retro</i> .....                     | 258        |
| El juego de tronos de las retros.....         | 266        |
| <b>10. CONSEJOS PARA RETROSPECTIVAS</b> ..... | <b>274</b> |
| <b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b> .....             | <b>276</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....                     | <b>284</b> |
| <b>ÍNDICE ALFABÉTICO</b> .....                | <b>286</b> |

Definir bien tus objetivos y ponerlos por escrito ayuda a tu cerebro a que, de todos esos pensamientos, se concentre en aquellos que te ayudan a conseguirlos. Es lo que llamamos poner foco.

- **E (Ecologic):** Que sea **ecológico** y ético. Con esto nos referimos a que tengas en cuenta cómo cambiará tu vida cuando lo consigas. ¿Qué habrás dejado atrás? ¿Para qué cosas ya no tendrás tiempo? La idea es que pienses en los cambios adyacentes que supondrán conseguir tu objetivo final.

También es importante hacer un chequeo de a cuántas personas afecta que consigamos nuestros objetivos y si esas personas nos importan. A lo mejor, tu objetivo es ser millonario, pero para serlo tendrías que trabajar y viajar mucho. Ese objetivo te deja muy poco tiempo para tu familia. ¿Quieres eso para ti? ¿Serías feliz con esas consecuencias?

- **R (Reward):** Que la **recompensa** por conseguir aquello que deseas sea tan tan tan atractiva y tan beneficiosa, que no te importe luchar por ello. Define qué recompensas obtendrías al lograr tu objetivo, qué sentirías, qué obtendrías...

¿Es un premio? ¿Quizá una carrera universitaria? ¿Quizá el respeto y la aceptación de tu familia? Por favor, este paso es quizá el más importante. Es necesario que sepas «para qué» luchas. Sí, para qué y no por qué.

Estos son los pasos del método SMARTER. Lo ideal es que te permitan explorar con atención y detenimiento aquello que quieres conseguir. Os dejamos un resumen visual en la figura 1.3.

## CICLO PDCA

El ciclo de Deming o círculo PDCA (creado por Walter A. Shewhart) es una herramienta básica y esencial para la correcta ejecución de la mejora continua, ya sea en una empresa, individuo o equipo.

El ciclo de Deming, también conocido como la espiral de mejora continua, es el método más usado para implantar un sistema de mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar.

El ciclo PDCA de mejora continua lo componen cuatro etapas cíclicas de forma que, una vez acabada la etapa final, se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo. De esta manera, las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. Las etapas que forman el ciclo PDCA son las de la figura 1.4.

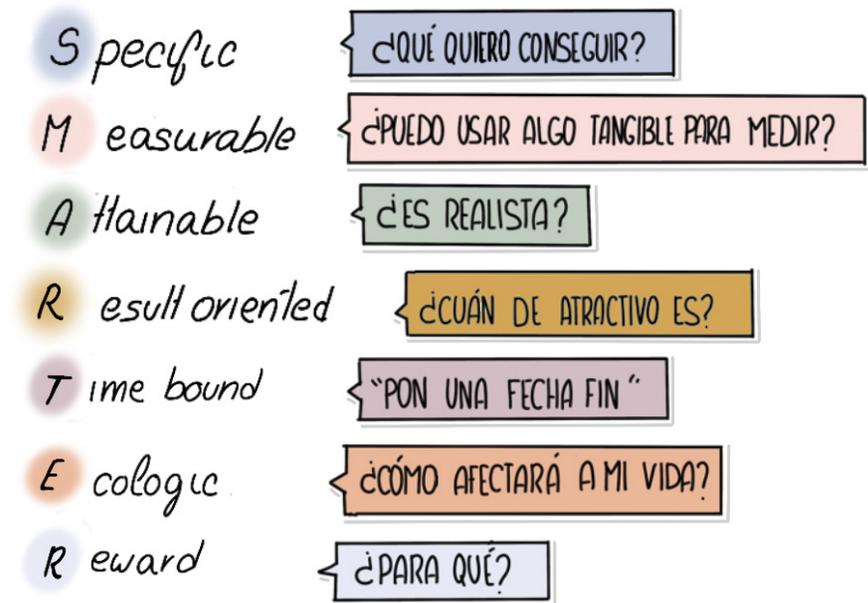


Figura 1.3. SMARTER.

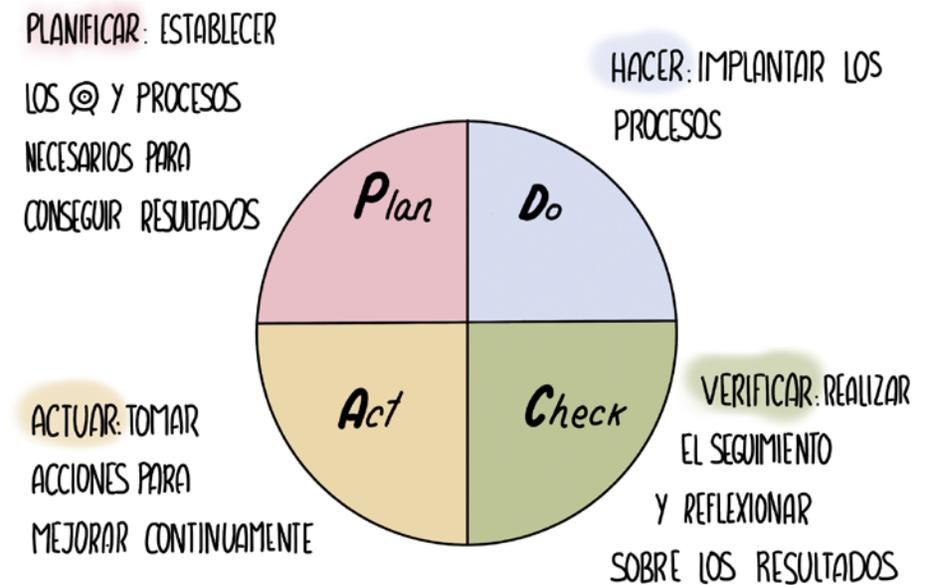
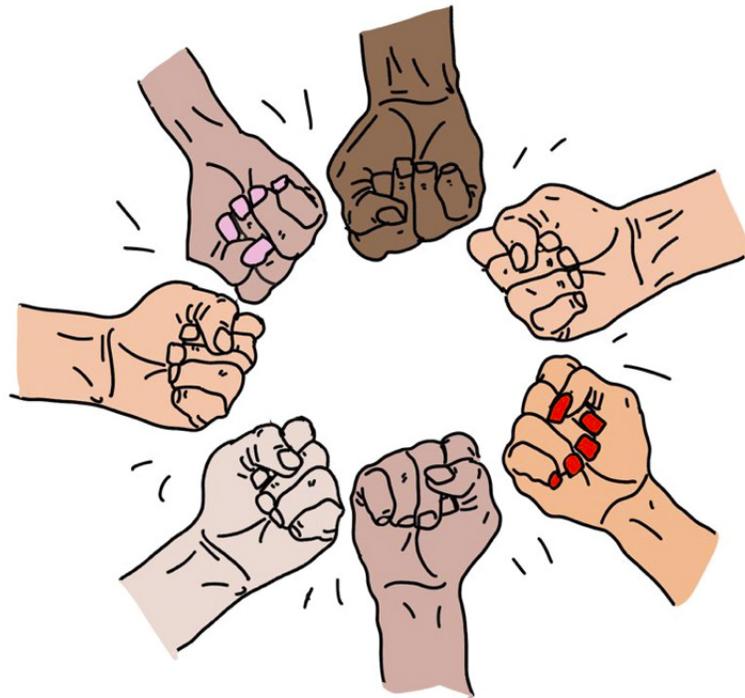


Figura 1.4. Ciclo PDCA.

# 4

## DINÁMICAS DE TEAM BUILDING

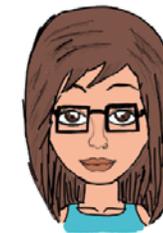


El concepto *Team Building*, construcción de equipos, engloba una gran variedad de actividades, orientadas y estructuradas, para mejorar el rendimiento y la motivación de las personas.

### EL JUEGO DE LOS AROS



#### ¿DE QUÉ TRATA?



ESTE JUEGO TRATA EL TRABAJO EN EQUIPO MEDIANTE LA CONSECUCCIÓN DE UN  CLARO YA ESTABLECIDO. LA RIQUEZA Y EL VALOR AÑADIDO DE LA DINÁMICA ES LA DIVERSIDAD DE APORTACIONES Y REFLEXIONES DE CADA .

Figura 4.1. De qué trata el juego de los aros.

Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de todo el equipo y se potencian sus esfuerzos, además, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados. Es algo que yo he podido observar con esta dinámica en varias iteraciones.

Veinte minutos deberían ser suficientes para elegir las cartas de todo el mazo (una por persona, para que todas las voces estén representadas). En otros 10 minutos, el equipo deberá contar la historia utilizando las cartas seleccionadas.

Al haber seleccionado una carta por persona, sería interesante que cada persona comente el motivo por el cual ha elegido la suya. Los tiempos se deben tomar como orientativos, ya que dependerá del número de personas que participen en la sesión. En mi caso, fueron 6 las personas que estuvieron.

## QUÉ SE PUEDE OBSERVAR

El uso de las cartas ayuda a la gente tímida a abrirse. En ocasiones, sobre todo en momentos difíciles, es complicado que la gente hable libre y tranquilamente. Al utilizar las cartas como medio de comunicación, se extrae mucha información. Para ello, es necesario utilizar preguntas poderosas, ya que ayudan a la persona a contar todo lo que necesita decir.

Pueden surgir varias historias diferentes en paralelo, porque en ocasiones el equipo separa la parte técnica del *sprint* de la parte de las personas (los roles y sus funciones). Se establece como norma que cada persona deberá seleccionar al menos una carta, para dar la oportunidad a todos de contar algo.

## PREGUNTAS PODEROSAS

- ¿Cómo os habéis sentido a la hora de buscar las cartas adecuadas?
- ¿Cómo os sentís en este momento? (Antes y después de la dinámica).
- ¿Cómo ha sido la comunicación?
- ¿Qué información os da el orden que habéis elegido?
- ¿Qué significado tiene para vosotros cada carta?
- ¿Cómo relacionáis cada carta con el día a día del *sprint*?
- ¿De qué os habéis dado cuenta?
- ¿Qué vais a hacer con lo que os habéis dado cuenta?
- ¿Qué os ha sorprendido de la dinámica?
- ¿Qué queréis conseguir?
- ¿Qué impedimentos hay?
- ¿En qué medida estáis comprometidos con esto?
- ¿Qué acciones habría que incluir?

## CAPACIDADES QUE SE MEJORAN



Figura 5.5. Capacidades que se mejoran con las cartas Dixit.

En la figura 5.5, se pueden leer las capacidades que se pueden mejorar cuando se utiliza esta dinámica. Además, en el caso de que tengamos equipos en remoto, otras capacidades adicionales que se mejoran son la autoorganización y la comunicación, ya que son dos cosas que se complican de manera exponencial cuando estamos en situaciones físicas diferentes.

## ADAPTACIONES



Figura 5.6. Adaptaciones de la dinámica de las cartas Dixit.

- ¿Qué os lleváis de esta dinámica?
- ¿Qué valoráis de vuestros compañeros?
- ¿Qué conclusiones os lleváis/sacáis?
- ¿Cómo creéis que impactan estos recuerdos/situaciones en nuestro día a día como equipo?
- ¿Qué creéis que hay detrás de las emociones que habéis descrito?
- ¿Qué información os está dando vuestra postura ahora mismo y durante la sesión?
- ¿Os habéis mostrado tal y como os sentís?
- ¿Qué sientes que hayas perdido?
- ¿Hay algo que te haya limitado?
- ¿Te han faltado recursos?
- ¿Te ha sorprendido?
- ¿Qué representa para ti este recuerdo?
- ¿Por qué es importante para ti?
- ¿Cómo te relacionas con esa vivencia?
- ¿Qué has aprendido nuevo?

## CAPACIDADES QUE PODEMOS MEJORAR

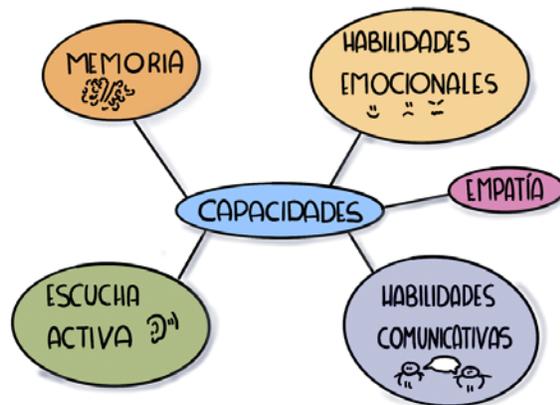


Figura 6.6. Capacidades de la caja de los recuerdos.

## ADAPTACIONES

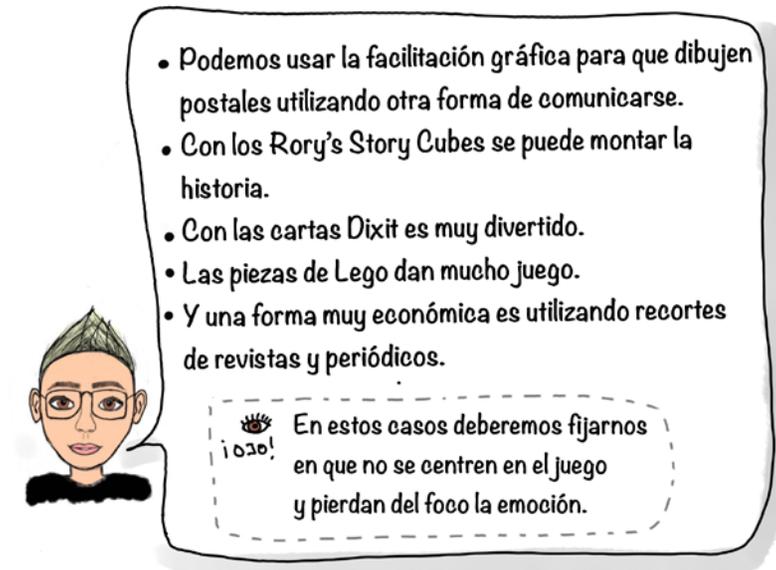


Figura 6.7. Adaptaciones de la caja de los recuerdos.

## RECORDANDO FAVORES

¿DE QUÉ TRATA?



Figura 6.8. De qué trata la dinámica de recordar favores.

# 8

## OTRO TIPO DE DINÁMICAS



En estas dinámicas hemos añadido actividades que podemos utilizar nosotros mismos o con amigos, en otros contextos más allá de lo laboral, enfocados en el terreno personal.

### LA VENTANA DE JOHARI

¿DE QUÉ TRATA?



ES UNA HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DE UNO MISMO O DE UN OTRO. LA GRAN VENTAJA ES QUE SE PUEDE APLICAR EN CUALQUIER ÁMBITO DE LA VIDA (FAMILIA, AMIGOS, TRABAJO, ETC.).

Figura 8.1. De qué trata la ventana de Johari.

# STORYTELLING

## PREPARAR EL ESCENARIO

1. PREPARAR PREVIAMENTE EL TERMÓMETRO. →
2. PEDIR AL  QUE EN *POST-ITS* ESCRIBAN:
  - CÓMO HA IDO O VIVIDO EL *SPRINT*.
  - AÑADIR UN PERSONAJE CON EL QUE SE RECONOZCAN EN EL *SPRINT* Y EL POR QUÉ.
3. COLOCARLO EN EL TERMÓMETRO.
4. QUE CADA  EXPONGA SUS RESPUESTAS.



Figura 9.40. Storytelling juego de tronos 1.

## RECOPIRAR DATOS

1. ESTA DINÁMICA LA INICIAREMOS HACIENDO LA PREGUNTA:
 

SI TUVIERAMOS QUE EQUIPARAR EL ITERACIÓN Y EL  CON UNA CASA DE *JUEGO DE TRONOS*, ¿CUÁL SERÍA Y POR QUÉ?
2. COLOCAMOS LAS CASAS MÁS RELEVANTES EN LA PARED.
 



CASA BARATHON  
NUESTRA ES LA FUERZA



CASA STARK  
SE RECUSA EL TRÁFICO



CASA GRAYJOY  
NUESTRO NO SUEÑAMOS



CASA LANNISTER  
FUEGO Y SANGRE



CASA TULLY  
DIE, M RUGIDO
3. PEDIR A CADA  QUE ESCRIBA SU NOMBRE EN UN , EL POR QUÉ Y LO COLOQUEN EN LA CASA QUE CREAN.

Figura 9.41. Storytelling juego de tronos 2.

## INDAGAR

1. SEGÚN LAS ELECCIONES, FORMAR GRUPOS POR CASAS (DA IGUAL EL N° DE  POR GRUPO O SI SOLO ES 1).
2. CADA GRUPO/PERSONA, EN UN ROTAFOLIO, DEBERÁ ESCRIBIR CON MÁS DETALLE SITUACIONES, COSAS QUE HAN IDO SALIENDO EN DINÁMICAS ANTERIORES, RELACIÓN CON LA SERIE, PERSONAJES, ETC.
  - PUEDES AYUDARTE DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:
 

¿QUÉ OCURRIÓ EXÁCTAMENTE?

¿POR QUÉ ESTO ES UN PROBLEMA?

¿POR QUÉ / CUÁNDO / CÓMO OCURRE ESTA SITUACIÓN?

¿SOLUCIONES POSIBLES? (CON PROS Y CONTRAS?)

¿QUIÉN PODRÍA AYUDAR A CAMBIAR LA SITUACIÓN?

¿QUIÉN SE BENEFICIA EN ESTA SITUACIÓN?

¿CUÁL ES EL BENEFICIO?
3. EXPONERLO AL RESTO.

Figura 9.42. Storytelling juego de tronos 3.

## DECIDIR QUÉ HACER

- EN ESTA DINÁMICA DECIDIREMOS QUÉ HACER EN PARA EL SIGUIENTE ITERACIÓN (PODEMOS SEGUIR TRABAJANDO EN LOS GRUPOS ANTERIORES O INDIVIDUALMENTE).
1. PARA SEGUIR LAS DINÁMICAS ANTERIORES Y CON LAS CASAS ELEGIDAS, HAREMOS LA SIGUIENTE PREGUNTA:
 

¿QUÉ HARÍA LA GUARDIA DE LA NOCHE PARA EL PRÓXIMA ITERACIÓN?

¿QUÉ HARÍA LA CASA TARGARYEN?

¿QUÉ HARÍA ARIA STARK?
  2. EXPONER TODAS LAS OPCIONES.
  3. MEDIANTE UN SISTEMA DE VOTACIÓN (3 VOTOS POR ) , SE REALIZARÁN LAS 2 Ó 3 ACCIONES MÁS VOTADAS.

Figura 9.43. Storytelling juego de tronos 4.

Según la Real Academia Española, la palabra “retrospectiva” viene del latín *retrospectus*, que significa “mirar hacia atrás”. Podríamos considerar que es un momento de reflexión en el que paramos y analizamos lo que ha ocurrido y cómo nos hemos comportado.

Es un momento de pausa para reflexionar sobre cómo se han hecho las cosas y decidir acciones que se pondrán en marcha para no repetir los fallos y, sobre todo, para ir mejorando y evolucionando. Sin embargo, hoy en día vamos tan rápido que no nos paramos a analizar lo que ha pasado... Directamente seguimos hacia delante y volvemos a caer en los mismos errores.

En este libro te proponemos numerosas dinámicas de diferentes tipos para utilizar en distintas situaciones. Te indicamos qué capacidades se pueden mejorar utilizando cada dinámica y proporcionamos una amplia gama de preguntas poderosas para expresar al máximo estas prácticas.

Encontrarás nubes de etiquetas para conocer de un vistazo los puntos clave de cada actividad, tiempo recomendado, dificultad, capacidades que se trabajan, y otros muchos recursos que te ayudarán a ti y a tu equipo a mejorar.

Además cuenta con numerosas ilustraciones *Visual Thinking* que facilitan gráficamente la lectura de las diferentes partes de la obra para sintetizar las ideas de las autoras, haciendo la obra más agradable, sencilla y amena.