

Técnicas para la realización de Retrospectivas



Web | www.kleer.la

Facebook | facebook.com/kleer.la

Twitter | twitter.com/kleer.la



Este material es licenciado con Creative Commons Attribution 3.0 License, salvo que se debe hacer referencia al autor de este material (Juan Gabardini) y el nombre, autoras y URL del libro en el que se basa ("[Agile Retrospectives](#)", Esther Derby y Diana Larsen)

Objetivo de este documento

Este documento contiene un resumen libre del Agile Restrospectives, más algún aporte o nota adicional. Contiene un formato sugerido para las retrospectivas y las herramientas que pueden utilizarse. No reemplaza al libro, pero puede usarse como una herramienta para diseñar reuniones.

Las Retrospectivas

Aprender de la experiencia y darnos un tiempo para pensar en el futuro no es una idea novedosa. Ha aparecido y reaparecido en diferentes formas. Por ejemplo se ha usado Lecciones Aprendidas, Post-mortem para definir el proceso o la reunión de aprendizaje. El proceso en el sentido más amplio suele llamarse Kaizen. Existe un balance delicado entre el mirar hacia lo que pasó y planear los futuros pasos: queremos aprender del pasado, pero si nos quedamos en el análisis y no lo traducimos en acción, no sirve. La palabra Retrospectiva¹ intenta incluir este balance.

Las Retrospectivas Ágiles

En el contexto del Desarrollo Ágil de Software, las retrospectivas se aplican a distintos momentos y con distinta frecuencia (final del sprint, final del release, final del proyecto), incluyendo incluso a distintos grupos de involucrados (sólo el equipo de desarrollo, el equipo completo²).

Adicionalmente, cada equipo es distinto y tiene necesidades de aprendizajes, tiempo disponible y energías diferentes en distintos momentos.

Por ello, antes de la reunión de retrospectiva se debe:

- definir el objetivo de la retrospectiva
- identificar a las personas que deben estar
- identificar y recolectar datos necesarios
- comunicar todo lo anterior a todos los participantes

También debe definirse la estructura de la retrospectiva, la duración y qué herramientas se usarán.

1 "Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews", Norman L. Kerth, 2001

2 El equipo completo (Whole team) incluye a representantes de los usuarios, y otros stakeholders.

Estructura de las retrospectivas

Las retrospectivas se pueden estructurar con las siguientes partes:

1. **Preparar el escenario:** lograr que las personas se focalicen en los objetivos de la reunión, en el tiempo estipulado y con una dinámica productiva.
2. **Recabar datos:** lograr una visión común de la situación a analizar, tanto con datos objetivos como subjetivos. Es la base común de hechos, eventos y sentimientos que permitirá tener una comunicación efectiva durante el resto de la reunión.
3. **Generar entendimiento profundo:** entender el porqué, tanto lo que anduvo mal como lo que anduvo bien. Ir más allá de la primera apariencia, para encontrar las causas profundas que hay que sostener y mejorar o cambiar.
4. **Decidir qué hacer:** teniendo una lista de posibles experimentos que el equipo puede realizar para mejorar, es el momento de elegir, ya que no todo se puede hacer para el siguiente sprint.
5. **Cierre:** finalizar claramente la retrospectiva, con una nota positiva y ganas de realizar los experimentos que se encontraron.

El moderador

Es importante que esté definido, y puede ser cubierto de diferentes maneras, por ejemplo: rotativo dentro del equipo, pre-acordado o alguien externo. Debe facilitar la dinámica de la reunión, nunca tomar parte activa en una discusión. Si por alguna razón debe aportar datos, marcar claramente el cambio de rol, delegando el rol de moderador en otro, por ejemplo pasando el marcador. Mientras está escribiendo lo que le dice un participante, debe escribir exactamente como lo dice. En caso de requerirse una forma alternativa, por ejemplo porque la frase es muy larga, no sugerir la alternativa, pedirla al originador.

Referencia rápida

Patrón	Aplica	Duración (min)	Preparar el terreno	Recabar Datos	Entendimiento	Decidir qué hacer	Cierre	Comentarios
Check In	■	5-10	✓					Check In
Focalizar	■	8-12	✓					Incorpora a Check in y Acuerdos
ESVP	■ ■	10-15	✓					
Acuerdos de trabajo	■ ■	10-30	✓					
Calendario	■ ■	30-90		✓				
6x3x5	■ ■	30-60		✓		✓		Una forma de brainstorming
Puntos de Color	■ ■	5-20		✓				Usar en conjunto con Calendario
Mad Sad Glad	■ ■	20-30		✓				
Fortalezas	■ ■	15-40		✓				Seguir con Identificar Temas
Histograma satisfac.	■	5-10	✓	✓				
Radar equipo	■ ■	15-30		✓				
Brainstorming/filtrado	■ ■	40/60			✓	✓		
Fuerzas	■ ■	45-60			✓			
5 por qué	■ ■	15-20			✓			Requiere lista de problemas (i.e. pattern & shift)
Esqueleto pescado	■ ■	30-60			✓			Ayuda a ordenar los resultados de los 5 por qué
Patrones y cambios	■ ■	15-60			✓			Luego de obtención visual de datos (Puntos color o Mad Sad Glad) y antes de análisis (5 por qué)
Priorizar con puntos	■ ■	5-20			✓			
Resumen	■ ■	20-60			✓			
Identificar temas	■ ■	1-2hs			✓			Después de Fortalezas
Matriz aprendizaje	■	20-25			✓			
Planificación de las Mejoras	■ ■	40-75				✓		Incluye brainstorming para identificar las tareas.
Objetivos SMART	■ ■	20-60				✓		
Círculo de preguntas	■ ■	30+				✓		
Sujetos breves	■	20-30				✓		Incluye brainstorming para identificar acciones.
+ /Delta	■ ■	10-20					✓	Similar a Sujetos Breves
Agradecimientos	■ ■	5-30					✓	
Temperatura	■ ■	10-30	✓				✓	
Ayudó, obstaculizó, hipótesis	■ ■	5-10					✓	Similar a Sujetos Breves
Retorno del tiempo invertido	■ ■	10					✓	

■ : la técnica aplica en retrospectivas de iteraciones cortas

■ ■ : la técnica aplica en retrospectivas de releases y proyectos

Las duraciones dependen del tamaño del grupo y del período considerado.

Detalle de las técnicas³

Inicio (Check In)

Objetivo: que los asistentes pongan su atención en la retrospectiva y se sientan parte de ella.

Descripción: dar la bienvenida, repasar los objetivos y agenda, hacer una pregunta breve que cada asistente debe contestar, por ej. “dí tu nombre y en una palabra qué esperas de la retrospectiva”.

Focalizar (Focus in / Focus Off)

Objetivo: establecer un ámbito de comunicación productiva, evitando actitudes como buscar culpables y juzgar a las personas, que no ayudan a resolver los problemas.

Descripción: dar la bienvenida, repasar los objetivos y agenda, analizar las frases indicado cómo afectan al equipo y si es mejor que nos mantengamos en las de la derecha. Si son muchos, dividir en grupos, que cada uno analice una de las frases. Las frases son:

- Indagar... antes que Apoyar
- Diálogo ... antes que Debate
- Conversación ... antes que Argumentación
- Entender ... antes que Defender

ESVP

Objetivo: fomentar la introspección para que los asistentes se concentren en los objetivos de la retrospectiva.

Descripción: cada participante, anónimamente, anota en pequeños pedazos de papel la letra que corresponde a su actitud hacia la retrospectiva, como:

- **Explorador**: deseoso de descubrir nuevas ideas y aprender de la experiencia
- **Shopper**: mirar lo que aparece y si algo le gusta, se lo lleva para usar.
- **Vacacionista**: no está interesado en la retrospectiva, pero contento de descansar y tomar café un rato.
- **Prisionero**: fue obligado a participar, le gustaría estar haciendo otra cosa.

El moderador lee los votos y uno de los participante suma, por ej. anotando en el pizarrón. Cuando se termina, se rompen los papeles. Preguntar: “¿Qué nos dicen estos datos?”

³ Nota de traducción: Cuando la traducción se aparta del sentido literal, entre paréntesis cito el nombre usado en inglés.

Acuerdos de trabajo (working agreements)

Objetivo: establecer comportamientos para una comunicación productiva. Estos comportamientos son decididos y controlados por los miembros del equipo (no el moderador). Estos comportamientos pueden usarse para el día a día.

Descripción: elegir 4 a 7 comportamientos. Se empieza describiendo el objetivo, se divide en grupos de no más de 4 personas, cada grupo propone 3 a 5 comportamientos (deben ser cambios a la forma actual), uno por vez, cada grupo elige el más importante y se escriben en el pizarrón exactamente como los dijo el grupo. Usar un método de votación rápido para definir cuáles quedan. Por ej., voto romano⁴. O votos con puntos (si quedan más de 7).

Calendario (timeline)

Objetivo: crear una imagen de qué pasó y cuándo, estimulando la memoria de los participantes, para ayudar a detectar patrones y relaciones. Puede usarse con “sólo los hechos” o hechos y emociones.

Descripción: los participantes escriben eventos significativos, importantes, del período considerado y los colocan en orden (aprox.) cronológico en el pizarrón. Realizar una conversación general para entender cada evento y su relación con otros. Si son muchos, agrupar los que trabajaron juntos (afinidad). Es conveniente un intervalo entre el proceso de detección de los eventos y el análisis.

6x3x5 (triple nickels)

Objetivo: generar muchas ideas para acciones o recomendaciones. Descubrir temas relevantes en la historia del proyecto.

Descripción: cada persona tiene una hoja, y en 3-5 min escribe 3 ideas, luego le pasa la hoja a la persona a su derecha, que lee las ideas anteriores y escribe tres más (relacionadas o no). Se repite hasta que el papel llega al originador. Genera gran cantidad de ideas (90), por lo que es muy importante tener un mecanismo de filtrado eficiente, alternativas: voto romano, identificar temas, o que cada participante extraiga 3-5 ideas que le parecieran interesantes (de su memoria o de la hoja con la que se quedó). Como se generan tantas ideas, en caso de ser más de 6 personas, se pueden armar grupos que filtran antes de reportar. El nombre viene de: número *personas* x *ideas* x *cambios de mano*. Otra opción es que la hoja tenga pegados tantos post-it como ideas hay que generar, en bloque. Escribimos y movemos el post-it a otro bloque. Cuando recibimos la hoja, podemos leer el bloque con ideas, aunque naturalmente hay una tendencia a leer las últimas que se agregaron. Los post-it ayudan luego en el filtrado (idea de Ricardo Colusso).

⁴ Voto romano: se elige el ítem si hay al menos un pulgar para arriba y ninguno para abajo. Voto: arriba→ lo quiero, al medio→ me da lo mismo, abajo→ veto.

Puntos de color (color code dot)

Objetivo: mostrar cómo las personas experimentaron los eventos (emociones). Esto ayuda a focalizar en los eventos en los que hay mucha concentración de energía o grandes variaciones entre apreciación (dos colores en el mismo evento), para investigar.

Descripción: después que se identificaron los eventos en un calendario, se marcan con un punto de dos colores (pizarra o con notas auto-adhesivas), por ejemplo verde y amarillo. La consigna es: “estos fueron los hechos, ahora veamos cómo estábamos en esos momentos. Los verdes son de alta energía, los amarillos son de baja energía”. Alternativa: que los puntos indiquen eventos positivos o negativos.

Mad Sad Glad (Molestó, Entristeció, Enorgulleció)

Objetivo: obtener datos de sentimientos.

Descripción: poner los títulos, dar a las personas notas auto-adhesivas. Consigna: “Escriban los eventos que les provocaron esas sensaciones. Tienen 5 min., luego se paran y los pegan”. Avisar cuando se cumpla el tiempo. A medida que van pegando, alguna de las personas que ya pegaron puede agregar nuevos. Aplicar *Identificar Temas*, para agrupar. Luego hacer un resumen.

Fortalezas

Objetivo: identificar las fortalezas de un equipo para poder construir a partir de ellas. Útil sobre todo después de un release que no anduvo bien, para no quedarse solo con los aspectos negativos.

Descripción: se identifican las fortalezas a través de entrevistas orientadas a identificar las causas y circunstancias de los puntos altos/buenos del período. Se arman pares, en lo posible que no conozcan mucho el trabajo del otro. Se les entrega una lista de preguntas. La consigna es: “Para aprender, nos vamos a hacer preguntas orientadas a identificar aquello que nos permitirá tener releases exitosos. Nos concentraremos en los momentos de alta energía y positivos, para identificar las causas. Hay que mantenerse curioso, prestar atención, tomar nota de los puntos relevantes, identificar historias y frases para citar, no es un diálogo, es una entrevista”.

Las preguntas se preparan con anticipación y son del tipo: ¿Qué te atrajo a la compañía/profesión?, ¿En qué momento te sentiste mejor durante el período?, ¿Por qué? ¿Cuándo?, ¿Quién más estaba y en qué circunstancia? ¿Cómo querrías que fuera el próximo período (release/proyecto)?

Luego de finalizar una entrevista, se intercambian roles. Luego se realiza la actividad de identificar temas.

Histograma de satisfacción

Objetivo: evaluar rápidamente cuán satisfecho está un equipo en relación a un tema, aceptando las diferencias, como preparación para un análisis más detallado.

Descripción: “Vamos a medir nuestro nivel de satisfacción con relación a la forma en que trabajamos juntos, y lo volveremos a medir en las próximas interacciones para evaluar cómo evolucionamos. Escriban un número en el papel, lo doblan y lo ponen en la pila”. Se cuentan los votos, se va marcando en el pizarrón un cuadrado por cada voto (como un led que se enciende) en el valor correspondiente. Los valores son, por ejemplo:

- 5- ¡Somos los mejores del mundo! ¡Qué gran equipo que somos!
- 4- Estoy orgulloso de ser parte del equipo y de cómo trabajamos.
- 3- Bastante satisfecho, trabajamos bien juntos la mayoría de las veces.
- 2- A veces estoy satisfecho, pero pocas.
- 1- Estoy disconforme y poco satisfecho con el nivel de trabajo en equipo.

Revisar avance 2 o 3 iteraciones después.

Radar equipo

Objetivo: identificar áreas que valen la pena investigar.

Descripción: tomando áreas o principios (por ejemplo: prácticas de ingeniería, valores del equipo, procesos), dibujar el diagrama polar y que cada miembro anote el valor que le asigna. Dar ejemplos, comentar cuándo se cumplen / siguen los factores, cuándo no.

Guardar el diagrama para la próxima reunión.

Brainstorming / filtrado

Objetivo: generar un gran número de ideas y luego filtrarlas en base a lo que queremos resolver.

Descripción: hay varias alternativas.

- Cualquiera aporta ideas, una por vez: es importante mantener el ritmo y que no se censuren. Por ejemplo, los facilitadores escriben las ideas y puede haber más de una personas escribiendo las ideas, para que se mantenga el ritmo.
- Introspección: se iniciar con 5 min en que cada persona piensa y escribe, después se sigue con el primer método.
- Ver 6x3x4

En todos los casos, deben mantenerse los tiempos en la generación y filtrado. Debe filtrar fuerte, deben quedar pocas ideas, y luego ir a una actividad para decidir que hacer, ya sea profundizarlas o mejorarlas, o seleccionarlas.

Reglas⁵: lo importante es la cantidad, no criticar(se), publicar todas las ideas, construir sobre las ideas de otros, poner las ideas en forma públicas.

Fuerzas

Objetivo: parte del proceso de planificación, para decidir qué hacer, examinando los factores organizacionales que pueden facilitar u obstruir un cambio. Requiere disponer de posibles cambios o acciones a ser analizados.

Descripción: el equipo define el estado deseado, lo escribe arriba y, en pequeños grupos, identifican los factores y se dibujan en el pizarrón como flechas (ver ejemplo). Luego se estima la importancia relativa de las fuerzas (se puede engrosar las flechas para reflejarlo). Luego el grupo discute a cuáles de esas fuerzas puede influenciar de cierta manera.

Estado deseado

Factor 1 →|

|← factor 2

5 por qué

Objetivo: llegar a las causas raíces trabajando en paralelo

Descripción: trabajando en pares o pequeños grupos, analizan los problemas preguntando 5 veces “por qué”. Arrancamos con “Ahora que identificamos un problema, busquemos por qué está pasando”. Cada subgrupo reporta el resultado. Hay riesgo de perder alguna perspectiva, por lo que cuando se quiere analizar todas las alternativas, se puede usar Esqueleto de pescado.

Esqueleto de pescado

Objetivo: análisis para llegar a las causas raíces de lo que pasó (problemas o cosas buenas).

Descripción: se analizan el conjunto de causas y las causas de las causas. Se complementa con los 5 “por qué”, como forma de agrupar los reportes de los distintos análisis en un sólo gráfico. Esta forma de visualizar el análisis puede ayudar a identificar la fuente principal del problema, ya que allí se concentrarán las causas más relevantes. Se empieza con el problema escrito centrado verticalmente, a la derecha, con una línea horizontal de la que salen líneas en diagonal hacia la izquierda con las categorías iniciales de análisis. Algunas de las categorías iniciales son Métodos / Máquinas / Materiales / Personas; Lugar / Procedimiento / Personas / Políticas. Más información en http://en.wikipedia.org/wiki/Ishikawa_diagram

Recordar: no contentarse con el análisis! Hay que proponer acciones.

5 <http://crealogar.blogspot.com/2008/08/normas-para-estimular-la-creatividad.html>

Patrones y cambios (Patterns and shift)

Objetivo: buscar relaciones entre hechos y sentimientos, identificar los patrones que llevan a la situación actual.

Descripción: facilitar un análisis grupal de la información visual obtenida en pasos anteriores. Recorrer secciones, una por vez, y preguntar “Demos un paso atrás y miremos la foto que generamos de la {iteración/ release}. ¿Qué patrones o momentos en los que se cambió una tendencia encuentran?”. Registrar en un pizarrón los hallazgos. Luego de identificados, votar para elegir cuál es el hallazgo que se analizará en los próximos pasos.

Priorizar con puntos

Objetivo: priorizar una lista larga de problemas, ideas, cambios, propuestas, etc.

Descripción: teniendo la lista en el pizarrón, indicar “Tenemos una lista de muy buenas {ideas, problemas, ..}. Lamentablemente no podemos tratar todas, seleccionemos las más importantes o las que tenemos mayor consenso.”

Alternativas: puntos auto-adhesivos; o puntos hechos con marcadores; o rayas hechas con marcador que se van acumulando (ejemplo secuencia):



Alternativas:

- número fijo de puntos a repartir según prioridad, i.e. al más importante 4 luego 3, 2 y 1 para 4 ítems.
- cada persona 1/3 de ítem en la lista. En el caso de 4 ítems, tengo dos puntos a repartir.

Resumen

Objetivo: luego de un trabajo en grupos pequeños, reunir al grupo completo para compartir los análisis y conclusiones, encontrando ideas comunes y generando nuevas.

Descripción: debe mantenerse acotado el tiempo para que todos puedan realizar la devolución. Una manera es mostrar un indicador de avance visual en el pizarrón (como una barra de progreso): “Es tiempo que cada grupo reporte sus resultados, para que podamos escuchar a todos, cada grupo tendrá n minutos. Voy a dibujar una barra de avance con $n-1$ cuadros de un minuto cada uno. Lo iré actualizando, para que sepan cuando deben ir cerrando.” Al finalizar el reporte de los grupos, preguntar si hay puntos comunes, y escribirlos en el pizarrón. Finalizado esto, preguntar al grupo completo: “¿Cuál de estas ideas tienen ganas de resolver?”.

Identificar temas

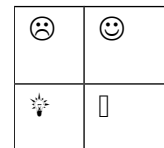
Objetivo: sintetizar lo detectado en Fortalezas en forma que se enriquezcan y consensúen.

Descripción: fortalezas puede generar una gran cantidad de ideas, pero pueden ser temas puntuales, difíciles de poner en contexto, generalizar y consensuar en un grupo grande en un tiempo razonable. El mecanismo es que dos o tres pares de Fortalezas se junten en grupos de 4 o 6 personas, cada par describe lo que encontró, y luego que todos presentaron, se extraen los temas comunes, que aparecieron en varias historias, se agrupan y se escriben, una por tarjeta, en forma legible y que se expliquen por sí mismas. Cada grupo reporta lo que encontró y lo pega en la pared o en el suelo. Luego todo el grupo trata de realizar un agrupamiento adicional. Finalmente, se pide a la gente que decida qué grupo de temas le interesa para analizarlo en más detalle. El resultado de este último análisis es el que se usará para la parte de planificación y decisión de próximos pasos.

Matriz aprendizaje

Objetivo: identificar conclusiones a partir del analizar los datos en forma rápida.

Descripción: después de un etapa de análisis de los datos, sobre todo en el caso que no se disponga mucho tiempo. Esto permite pasar luego a la etapa de propuesta y elección de las acciones. Se divide el pizarrón en cuadrantes, con lo malo, lo bueno, los agradecimientos (por ej., ramo de flores) y las ideas (foco prendido). Se van escribiendo o pegando las frases. Luego de se vota con un número limitado de votos por persona. Lo votado pasa a la fase de Qué hacer.



Planificación de las mejoras

Objetivo: planificar las mejoras, recomendaciones o experimentos que se realizarán durante el próximo release.

Descripción: se realiza en forma individual o en pares la identificación de las tareas necesarias para realización de las mejoras, en una forma de brainstorming. Luego se reúnen todas las tareas identificadas, se ordenan, filtran, consolidan, completan (se puede usar un mecanismo similar a Identificar Temas). Cuando se tiene la lista de tareas acordada y ordenada, cada miembro del equipo toma alguna de las tareas que se compromete a realizar durante el período (o llevar las tareas a la reunión de planificación de la próxima iteración o release).

Objetivos SMART

Objetivo: lograr que las acciones y mejoras sean priorizables y medibles, no sólo buenas intenciones.

Descripción: es más probable que una mejora se logre incorporar si la definimos con objetivos que sea específicos (Specific), Medibles, Alcanzables, Relevantes y oportunos (Timely). Se escribe en el pizarrón las características, explicando por que son importantes, y comentando un ejemplo (“Formar pares al menos 5hs por día empezando el lunes. Cambiaremos de par cada día. Crearemos un calendario de rotaciones y revisaremos si lo cumplimos en nuestra próxima retrospectiva” vs “Tenemos que rotar más”). Cuando hay varias acciones o mejoras, dividir en grupos para que cada grupo cree los objetivos para cada acción.

Círculo de preguntas

Objetivo: lograr elegir acciones cuando hay problemas para lograr acuerdos.

Descripción: los miembros se sientan en un círculo (sin mesa en el medio), se plantea la actividad “A veces la mejor forma de encontrar una respuesta es hacer una pregunta. Haremos preguntas para ver que haremos como resultado de lo que vimos en la retrospectiva. Cada uno hará una pregunta al de su izquierda. La persona responde y luego hace una pregunta. Paramos cuando estemos de acuerdo con las respuestas o cuando pasen xx minutos”. Esperar al menos dos vueltas al círculo antes de detener la actividad, para dar oportunidad a todos para hablar. El moderador puede iniciar con una pregunta, por ejemplo “Desde tu punto de vista, ¿qué experimento deberíamos intentar esta iteración?”

Sujetos breves

Objetivo: generar una lista de acciones para decidir que hacer, facilitada por dos o tres perspectivas simples.

Descripción: escribir en el pizarrón dos o tres palabras o frases cortas, que organicen las ideas de acciones, como encabezamiento de columnas. Por ejemplo: Mantener/Detener/Agregar, ☺ / ☹, +/-Delta (aka Mantener/Cambiar). Dependiendo de la cantidad de acciones identificadas, se pueden realizar una o dos pasadas de análisis, discusión de ideas y votación. Deben quedar a los sumo 3 acciones. Puede mantenerse la lista completa para comparar con futuras iteraciones y ver temas recurrentes.

+ /Delta

Objetivo: identificar mejoras para la próxima reunión de retrospectiva.

Descripción: al final de la reunión, se identifica qué sería bueno mantener y qué sería bueno cambiar. Mantener el foco en qué hacer en el futuro, no en juzgar lo que se acaba de realizar. Aceptar los comentarios sin discutir. Se detiene cuando se llena el pizarrón o cuando hay un largo silencio. Agradecer el feedback, y usarlo para la próxima iteración.

Agradecimientos

Objetivo: terminar la reunión con una nota positiva, con los miembros agradeciéndose.

Descripción: “Para terminar, aprovechemos para agradecer a los que nos ayudaron en esta iteración/release/proyecto”. El moderador puede empezar para romper el hielo, con un ejemplo real, si es posible. Luego de agradecer, el facilitador se sienta y da tiempo a que surjan los agradecimientos.

Temperatura

Objetivo: entender cómo estamos como grupo antes de empezar la reunión o al finalizar.

Descripción: escribir en el pizarrón: Agradecimientos / Nueva Información / Enigmas / Crítica con recomendaciones / Deseos. Presentación: “Veamos como estamos como grupo. Pueden participar en cualquier sección. El objetivo es escuchar lo que todos tenemos por decir, por lo que no comenten sobre lo que otros dicen.”

La primera vez que se realiza la actividad, esperar silencios de 75 seg en agradecimiento y 20 seg en los otros antes de pasar a la siguiente sección. Se puede esperar contando en silencio.

Ayudó, obstaculizó, hipótesis

Objetivo: feedback para el moderador en cuanto a sus participación y al proceso de la retrospectiva

Descripción: el foco está en la dinámica de la reunión. “Por favor, ayúdenme a mejorar mi tarea como moderador. Escriban en notas adhesivas las cosas que los ayudaron a pensar como grupo y aprender, las que les obstaculizaron y las hipótesis de cosas que se podrían hacer diferentes para mejorar la próxima retrospectiva. Pongan las iniciales. Y me gustaría hablar con Uds. después si necesito aclarar alguna de los comentarios.”

Retorno tiempo invertido

Objetivo: medir si el proceso de retrospectiva es evaluado como útil por parte de los miembros del equipo.

Descripción: ¿es el proceso útil para que tomemos decisiones, compartamos información relevante, resolvamos problemas?

Explicar la escala (se puede dejar dibujada en el pizarrón): 0 - pérdida total de tiempo, 2 - beneficio paga el tiempo invertido (es lo mismo hacer o no hacer la reunión), 4 - Alto Retorno (ganamos mucho por el tiempo dedicado)

Preguntar uno a uno el número he ir sumando las marcas, en forma similar al Histograma satisfacción.

Acerca de Kleer

Somos una empresa de capacitación y coaching ágil donde creemos en una forma de trabajo clara, centrada en las personas y orientada hacia las necesidades específicas de cada contexto.

Nuestras premisas son:

- **Mantenerlo simple.** Las metodologías y prácticas de trabajo en las que confiamos aportan claridad a los proyectos. Los proyectos claros se vuelven más previsibles y con menor incidencia de errores evitables.
- **Las personas son todo.** No acompañamos proyectos sino equipos y personas. Nuestro propósito es transmitirles nuestro conocimiento y experiencia para que logren resultados de los que se sientan orgullosos.
- **Cada contexto es un mundo.** Estudiamos las características de cada proyecto u organización para entender cuáles son las prácticas y metodologías que mejor responden a sus necesidades y objetivos de negocio.

Contacto: entrenamos@kleer.la | <http://www.kleer.la>

Acerca del autor

Juan Gabardini

Socio de Kleer y Jefe de Trabajos Prácticos en FIUBA, con +10 años de docencia universitaria y +20 años de experiencia en desarrollo de productos de software, administración, enseñanza y consultoría en Tecnologías de la Información, en los sectores financiero, retail, telecomunicaciones, manufactura y equipos médicos.

Actualmente desarrolla software y realiza capacitaciones, coaching y consultoría de administración, calidad y desarrollo de software, ayudando a empresas a generar más valor de negocio a través de la adopción de formas de trabajo ágiles. Ha dictado charlas, presentación de trabajos, cursos y coaching sobre desarrollo ágil en Argentina, Brasil, Chile, Perú, Bolivia y Paraguay.

Ha sido organizador de Ágiles 2008, Ágiles 2009 y del Agile Open Tour Argentina. Fue keynote speaker de Ágiles 2011. Tuvo diferentes cargos IEEE Argentina, en la Computer Society y Education Society.

Ingeniero Electrónico y Licenciado en Sistemas egresado de FIUBA, Certified Scrum Master y Auditor Interno ISO.

Su blog: <http://softwareagil.blogspot.com>. Contacto: juan.gabardini@kleer.la



Esta obra, realizada por [Juan Gabardini](#) de [KLEER](#), es un resumen basado libremente en el libro "[Agile Retrospectives: Making Good Teams Great](#)", de Esther Derby y Diana Larsen, traducido con permiso de las autoras. Cualquier error en la traducción o en el resumen es mío.

Se encuentra bajo una Licencia [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported](#).