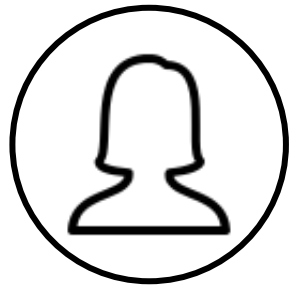


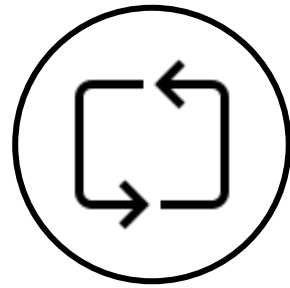
# 12 Principios del Manifiesto Ágil



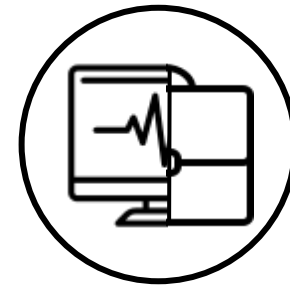
Satisfacer al cliente con entrega continua



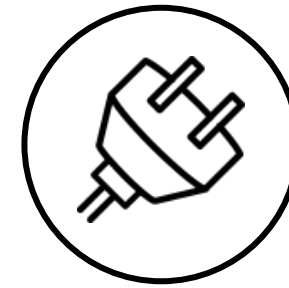
Adaptación al **cambio**



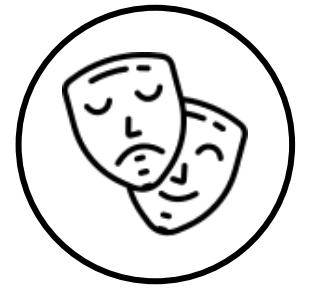
Entrega **frecuente**, entre 2 semanas y un mes



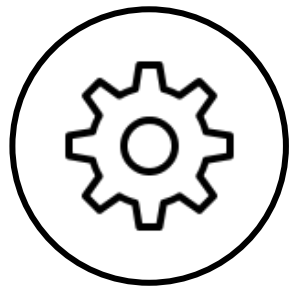
**Negocio e IT** juntos



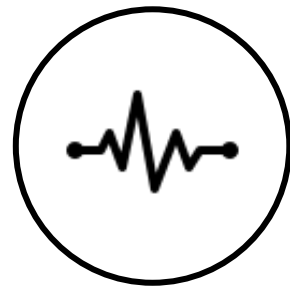
**Personas** motivadas



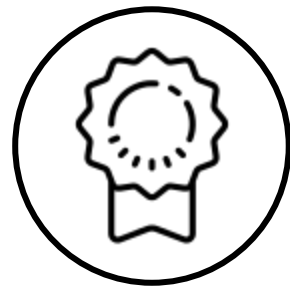
Conversación **cara a cara**



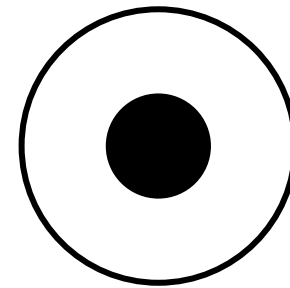
Entrega de **valor**



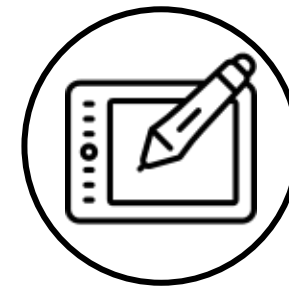
Ritmo **sostenible**



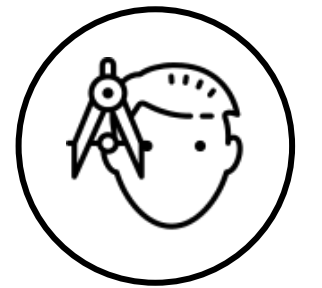
**Excelencia** técnica



**Sencillez**



Equipos **auto-organizados**



El equipo **reflexiona**

## Manifiesto ágil

---

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

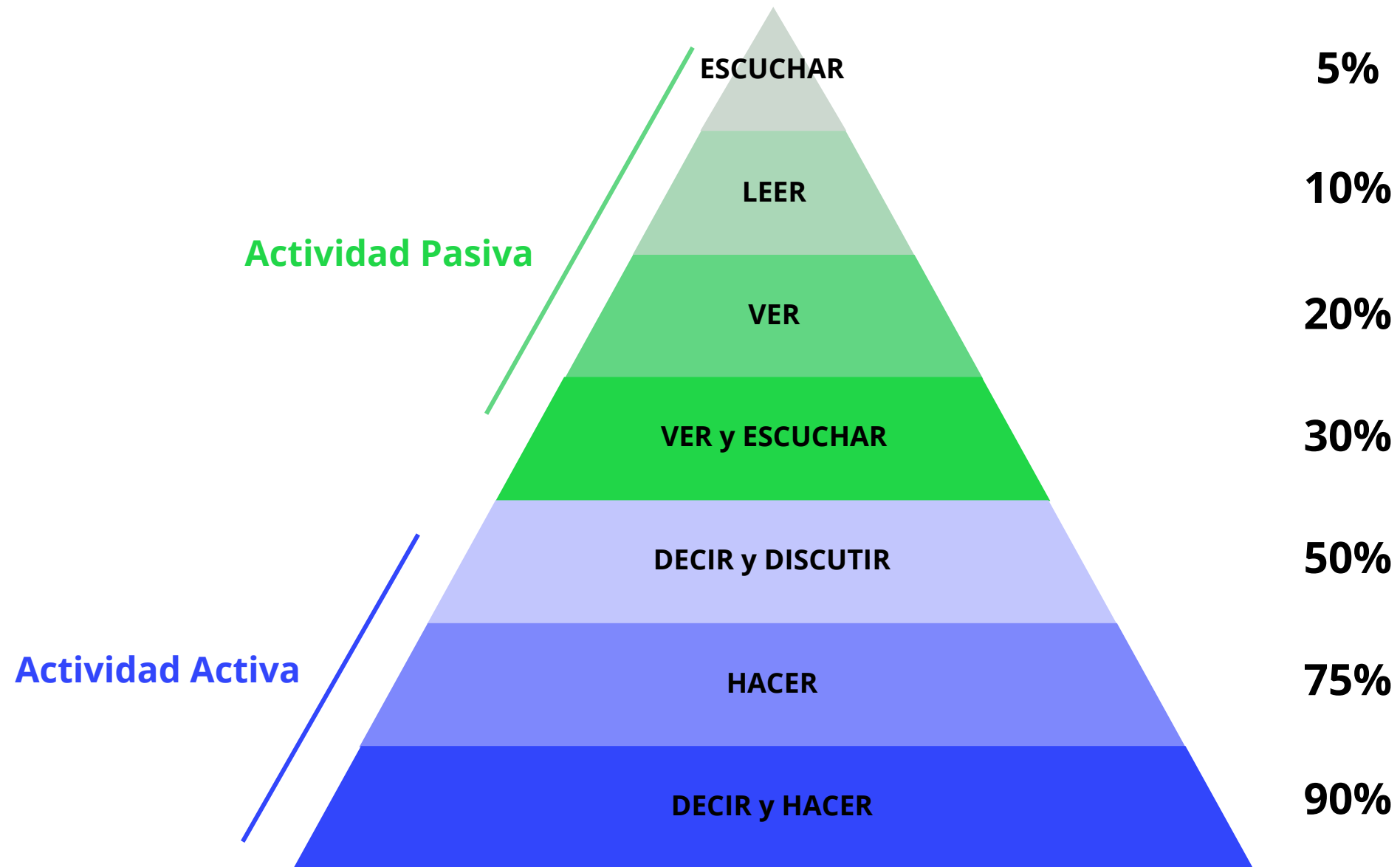
- Individuos e interacciones** sobre procesos y herramientas
- Entrega de valor** sobre documentación extensiva
- Colaboración con el cliente** sobre negociación contractual
- Respuesta ante el cambio** sobre seguir un plan

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

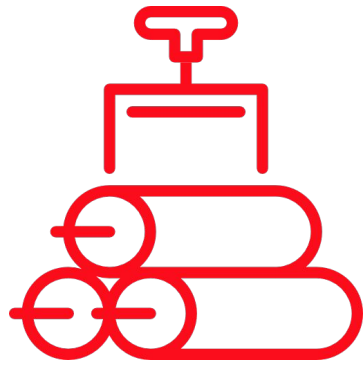


## Pirámide del aprendizaje

**Edgar Dale**, pedagogo norteamericano, fue el creador en 1967 del denominado **cono de la experiencia**, de este deriva la **pirámide del aprendizaje**. Recordamos más lo que experimentamos que lo que escuchamos, leemos u observamos.



¡OJO! Edgar Dale no definió ningún porcentaje y no hay realmente un punto de acuerdo entre los expertos.



## VUCA

Es un acrónimo empleado para describir la **volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad** en una organización o equipo.



### SIGNIFICADO

- **V** → **Volatilidad**. La naturaleza y dinámicas del cambio, la naturaleza y velocidad de las fuerzas y catalizadores del cambio.
- **U** → **Incetidumbre**. (Uncertainty en inglés). Falta de predictibilidad, perspectivas de sorpresa y sentido de consciencia y comprensión de los eventos.
- **C** → **Complejidad**. Multiplicidad de fuerzas, ruptura de causa-efecto y confusión que rodean a la organización.
- **A** → **Ambigüedad**. La distorsión de la realidad, potencial para malentendidos y los significados diferentes de las condiciones: confusión de causa y efecto. Ante una misma situación, hay diferentes interpretaciones.



### OBJETIVOS

- Anticipar problemas que modifican condiciones.
- Entender las consecuencias de problemas y acciones.
- Entender la interdependencia de las variables.
- Prepararse para desafíos y realidades alternativas.
- Interpretar y aprovechar oportunidades.



### LIDERAZGO

- **Integridad** del líder.
- **Humildad** y gestión del ego.
- **Empatía** y conexión emocional.
- **Determinación** y actitud enérgica.
- **Consciencia** y evolución del mapa mental.
- Generación de un **propósito y visión compartida**.

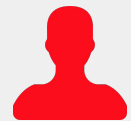
### ¿CÓMO SOBREVIVIR A UN ENTORNO VUCA?

- **Abordar la Volatilidad** con una visión de futuro, amplia y apoyada en los propósitos y valores más que en los beneficios a corto plazo.
- **Afrontar la incertidumbre** con conocimiento, formación, actualización constante, con habilidades que nos preparen para “gestionarnos” ante lo desconocido.
- **Aceptar la complejidad** multicausal, con espíritu crítico e indagatorio, aptitud para resolver problemas complejos, rompiendo silos y buscando la sencillez en la ejecución.
- **Reducir la ambigüedad** con agilidad y una rápida capacidad de reacción/adaptación a los cambios.



## Agile Coach

Su objetivo es que la organización progrese en la implantación de metodologías ágiles a través del apoyo a personas y los equipos que estas conforman. Mientras que el scrum master se centra más en su equipo de desarrollo, el agile coach actúa desde una mirada más amplia y transversal a varios equipos y niveles de la organización.



### A NIVEL INDIVIDUAL

- Poner la mirada en las personas, en sus percepciones, creencias limitantes, invitándoles a que salgan de su zona de confort.
- Mantener conversaciones 1:1 con los diferentes miembros, asistiéndoles ante sus dificultades en la implantación Agile.
- Formar a los miembros de los equipos en métodos o herramientas Agile.



### A NIVEL DE EQUIPO

- Poner la mirada en los diferentes equipos, en sus mecanismos de comunicación y coordinación siguiendo los principios Agile.
- Eliminar impedimentos (por ejemplo, barreras jerárquicas, desafíos logísticos).
- Ayudar a poner foco en la detección de dependencias y riesgos de los equipos.
- Diseñar, facilitar y asistir a los equipos en las ceremonias y eventos.
- Promover la autoorganización, autonomía y responsabilidad en el equipo.



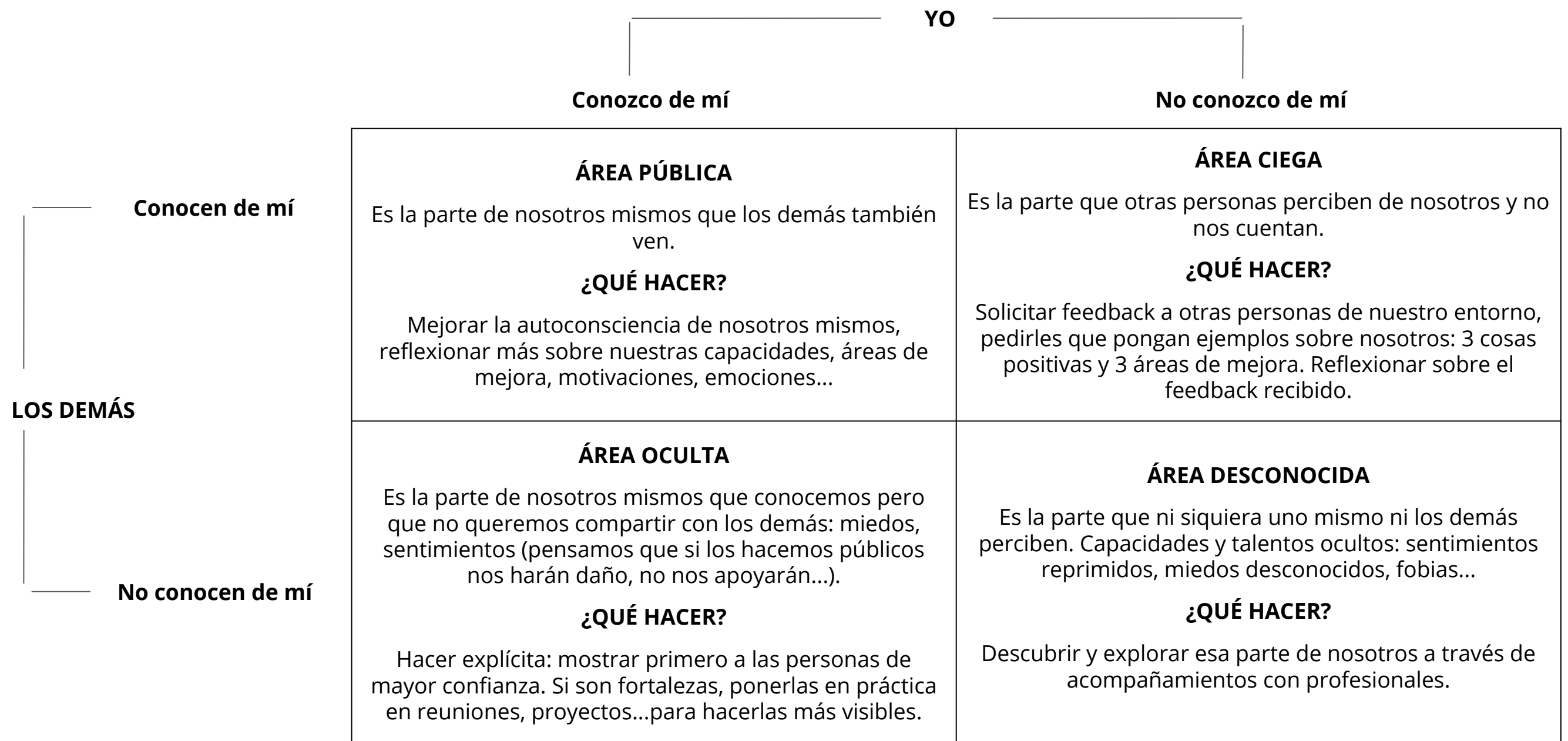
### A NIVEL DE ORGANIZACIÓN

- Poner la mirada en las estructuras organizativas, en sus procesos, en los sistemas de trabajo.
- Brindar orientación ágil a las diferentes personas, áreas y niveles de la compañía.
- Guiar a la organización en la optimización de sus procesos y en la transformación Agile.



## Ventana de Johari

La Ventana de Johari es una herramienta creada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham. Nos ayuda a conocernos mejor y a comprender **cómo varía la percepción** que tenemos de **nosotros mismos** y la **que tienen los demás**.



# Personal Maps

Es una herramienta que nos va a permitir conocer mejor a las personas de nuestro equipo. Consiste en explorar y representar gráficamente varios aspectos personales de nuestros compañeros mientras conversamos con cada uno de ellos.

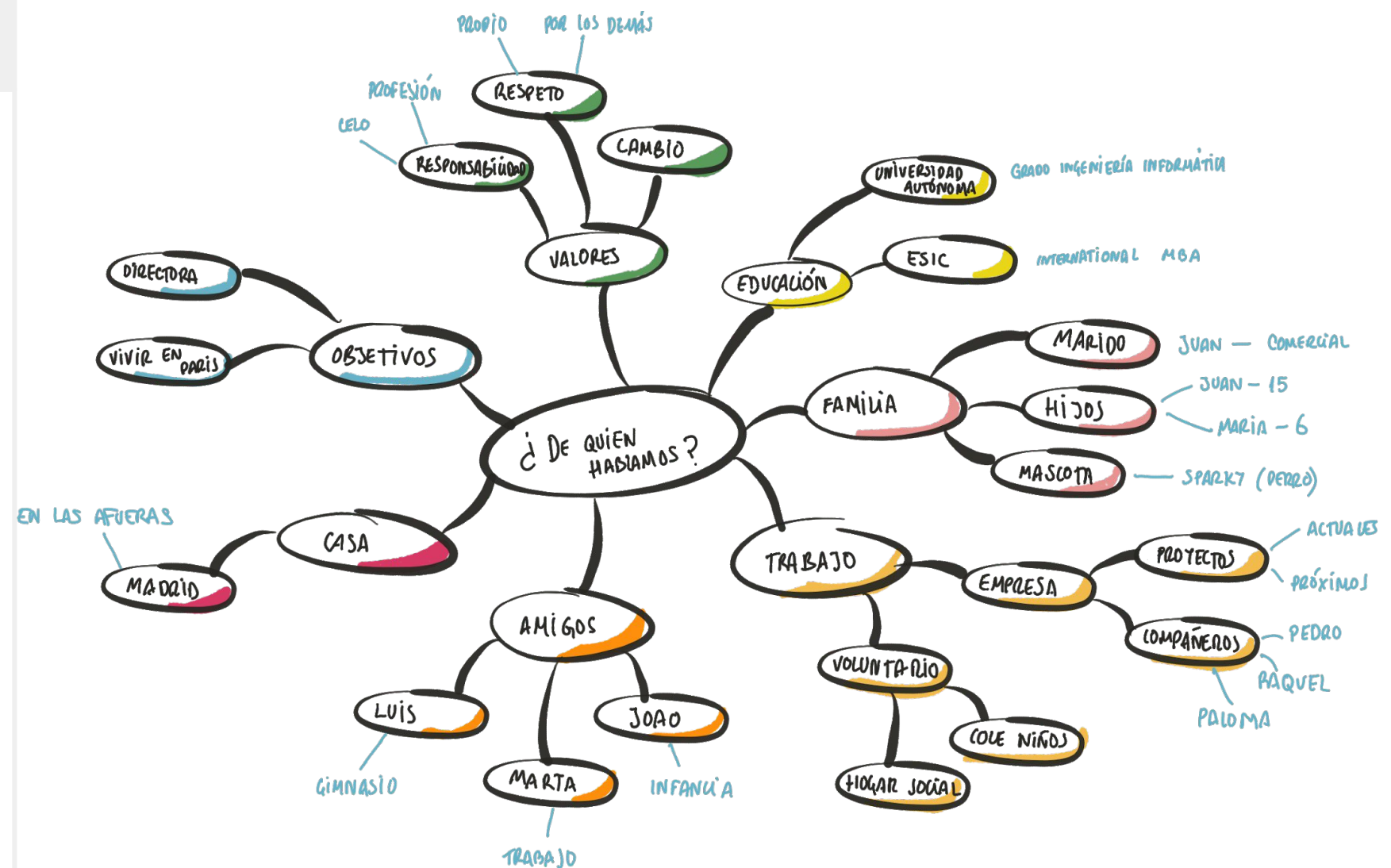
## CONSTRUYE TU PERSONAL MAP

### Pasos:

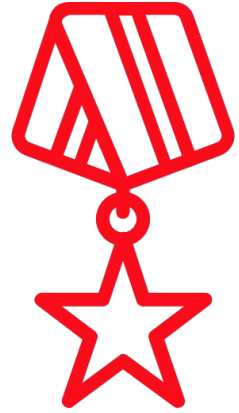
- Hoja en blanco, escribe el nombre de la persona en el centro.
- Escribe aquellos aspectos que quieras conocer de la persona.
- Hobbies, personalidad, metas, valores, familia, comida favorita...
- Inicia la conversación!

### Concluye:

- ¿Qué sabes de esta persona que antes no sabías?
- ¿Ha cambiado tu percepción?
- ¿Qué nueva mirada tienes hacia esta persona?
- ¿Cómo te gustaría que fuera la relación con ella a partir de ahora?
- ¿Qué harás diferente?







## Recompensas y Reconocimientos

El reconocimiento y la recompensa son una bonita forma de mantener motivado al equipo, además de reforzar positivamente comportamientos sanos.



### CLAVES PARA RECOMPENSAR

- Recompensa justa: ni mucho ni poco.
- Recompensa de forma constante.
- Recompensa públicamente.
- Recompensa el cómo, no sólo el qué.
- Recompensa también entre compañeros no solo del líder hacia el colaborador.



### CUIDADO CON LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

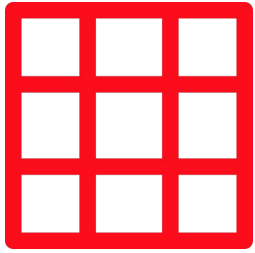
- Los refuerzos externos influyen en la motivación intrínseca satisfaciendo o frustrando necesidades de autodeterminación y competencia.
- Cuando recompenses, potencia la motivación intrínseca a través de lo siguiente:
  - La necesidad de relación: que la recompensa implique alguna socialización con el equipo.
  - La competencia: que la recompensa incluya un feedback sobre nuestro valor, lo que hemos aportado con nuestro trabajo.
  - La autonomía: sentir que elegimos la recompensa, por ejemplo, eligiendo el premio tras un trabajo bien realizado.



### DIFERENTES MOTIVADORES INTRÍNSECOS

- Exploración: “me gusta aprender en el trabajo, investigar y averiguar cosas nuevas”.
- Contribución: “me gusta sentir que contribuyo a ayudar a otras personas y a la sociedad”.
- Logro: “me gusta superar los estándares, conseguir resultados ambiciosos”.
- Autorealización: “me gusta superarme a mí mismo y sentir que mi trabajo está alineado con mi propósito”.
- Autonomía: “me gusta tener libertad para definir partes de mi trabajo y tomar decisiones”.
- Poder: “me gusta tener prestigio e influencia en mi organización”.
- Afiliación: “me gusta tener buenas relaciones en el trabajo y un ambiente de equipo”.
- Seguridad: “me gusta trabajar en un entorno seguro que me de estabilidad”.





## La matriz de confianza

La confianza está permanentemente en construcción. Se cimenta continuamente por ambas partes. No esperamos a que “se ganen nuestra confianza”. Somos responsables de construirla también nosotros mismos.

### LAS 3 PATAS DE LA CONFIANZA

#### Competencia

- ¿Es la persona competente para cumplir con aquello con lo que se ha comprometido?

#### Sinceridad

- ¿Es sincera la persona? ¿Nos miente?

#### Histórico

- ¿Qué evidencias positivas y negativas de confianza tenemos con esta persona en el pasado?

### CONFIANZA 360°

- Confía en ti mismo.
- Gánate la confianza de los miembros del equipo.
- Confía tú en el equipo.
- Consigue que los miembros del equipo confíen entre ellos.

### ESPEJAR: Reproducirse como una imagen en un espejo

### CÓMO GENERAR CONFIANZA DESDE LA ESCUCHA

#### Espejamos con el lenguaje

- Mismas palabras.
- No juzgar.
- Hacer preguntas para entender.

#### Espejamos con el cuerpo

- El baile.

#### Espejamos con la emoción

- Adaptación de intensidad.

### MATRIZ DE CONFIANZA

Construye tu propia matriz de confianza con las personas de tu equipo.

Persona de tu equipo	Interés genuino por la persona (1 al 10)	Competencia (1 al 10)	Sinceridad (1 al 10)	Histórico (+ o -)
----------------------	--	-----------------------	----------------------	-------------------

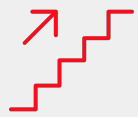
Pregúntate: ¿qué vas a hacer en las próximas semanas para que esa persona sea más confiable para ti?

Basado en idea de EEC



## Delegación

Delegar no es perder el tiempo ni tampoco es perder el control, es una inversión. Delegar es compartir responsabilidades, es que cada uno haga lo que le corresponde para cumplir los objetivos propios y del equipo, para desarrollarse, para permitir que se desarrollen los demás, para avanzar y para conseguir mucho más de lo imaginado. ¡Esto va de equipos, no de héroes!



### NIVELES DE DELEGACIÓN / AUTORIDAD

- **Informa:** anuncia las decisiones tomadas.
- **Vende:** toma las decisiones y luego cuentas las bondades al equipo para ganar su compromiso.
- **Consulta:** consultas a la gente antes de tomar la decisión. Pero dejas claro que serás tú quien tome la decisión.
- **Acuerda:** invita al equipo para tomar la decisión por consenso. Tu voz es igual que la del equipo.
- **Asesora:** trata de influir al equipo pero dejas claro que la decisión depende de ellos.
- **Pregunta:** deja que el equipo decida pero le pides que luego te convenzan/informen de la decisión.
- **Delega:** delegas la decisión plenamente en el equipo y utilizas tu tiempo para otra cosa.



### CHECKLIST DE DELEGACIÓN PARA EL LÍDER

- ¿Tratas adecuadamente el factor de riesgo de delegar este trabajo?
- ¿Tienen las personas las habilidades y la disciplina de empoderamiento adecuadas?
- ¿Has considerado y seleccionado el nivel correcto de autoridad?
- ¿Tienen las personas las herramientas necesarias?
- ¿Las personas saben cuáles deberían ser los resultados?
- ¿Estableciste las condiciones de entorno para el trabajo (presupuesto, tiempo, recursos y calidad)?
- ¿Las personas saben cuándo se debe hacer el trabajo?
- ¿Las personas saben cómo se mide el progreso?
- ¿Las personas saben con qué frecuencia deben informarte sobre el progreso (adhiriéndose a los hitos intermedios)?



## Escucha empática

La escucha empática es una **escucha limpia de prejuicios**, es tratar de comprender al otro a través de una **escucha atenta**, antes de tratar de ser comprendido. **No es** escuchar para tener razón, ni para **justificarnos o reprochar**. Una escucha empática implica querer comprender los sentimientos, necesidades y razones que hay detrás de las palabras que escuchamos. Es escuchar con la inocencia de un niño que se deja sorprender y transformar por las palabras del otro.



### HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

Como hablante

- Cotejamos - ¿me he explicado? - ¿qué es lo que has interpretado? ¿Puedes resumir...?

Como oyente

- Verificamos - déjame verificar si te he entendido bien - déjame que te repita -
- Indagamos - dame más detalles - puedes ser más específico - ¿a qué te refieres?



### CONSEJOS PARA LIMPIAR NUESTRA ESCUCHA

- ¿Qué tipo de escucha estoy haciendo?
- ¿Para qué estoy escuchando?
- ¿Qué juicios interfieren en mi escucha?
- ¿Qué me está faltando para preguntar desde la inocencia?



### ESCUCHAR ES / ESCUCCHAR NO ES

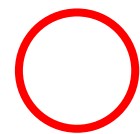
Escuchar **NO ES**:

- Interrumpir
- Completar las frases
- Distraerse
- Dar soluciones

Escuchar **ES**:

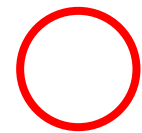
- Mirar a los ojos
- Estar en silencio
- Cotejar lo que dice el interlocutor
- Escuchar su cuerpo y lenguaje - lo que dice y lo que no dice
- Aceptar al otro como sin quererle controlar ni cambiar
- Estar abierto a la transformación

Para poder comprender la escucha empática es imprescindible conocer los diferentes niveles de escucha..



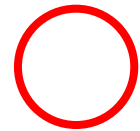
## EMPÁTICA

*Sentimos un interés genuino por la otra persona. Escuchamos para comprender sus inquietudes y emociones y no para responder. Generamos empatía con la otra persona. Escuchamos desde su paradigma. Escuchamos para dejarnos transformar por sus palabras.*



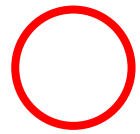
## ACTIVA

*Cuando escuchamos con nuestros sentidos puestos. Estamos presentes. No nos distraemos ni interrumpimos a la otra persona. Estamos en silencio. Nos interesa lo que la otra persona nos está contando.*



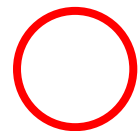
## SELECTIVA

*Cuando escuchamos, pero solo lo que nos interesa oír. Por ejemplo, aquello que nos da la razón sobre lo que pensamos. No tenemos una escucha global ni atenta.*



## FINGIDA

*Cuando parece que estamos escuchando a alguien pero nuestra mente está en otro lado. Aunque pretendamos que estamos interesados, no nos quedamos con lo que nos están diciendo. No nos importa entender a la otra persona.*



## BIOLÓGICA

*Cuando escuchamos un ruido, por ejemplo.*



## La pregunta

La pregunta es una herramienta fundamental para el desarrollo de personas y equipos en las organizaciones. Muchas veces los conflictos y los problemas de comunicación aparecen porque no generamos espacios suficientes para conversar entre nosotros. Las preguntas ayudan a reflexionar, a plantearse nuevos puntos de vista, fomentan el descubrimiento y el aprendizaje en la persona.



### CARACTERÍSTICAS DE LAS PREGUNTAS PODEROSAS

- Abiertas, cuya respuesta no sea si/no.
- Cortas.
- Sin juicio.
- Reflejan una escucha activa.
- Ayudan a tomar consciencia del observador que somos de la realidad.
- Estimulan la reflexión.
- Se enfocan en el futuro.
- Exploran posibilidades, nuevos aprendizajes, nuevas acciones.



### LAS 3 PREGUNTAS DE UN LÍDER-COACH

- ¿Cuál es tu objetivo?
- ¿Qué te falta?
- ¿Qué puedes hacer para conseguirlo?



### ALGUNAS PREGUNTAS PODEROSAS

- ¿Cuáles son mis habilidades y fortalezas?
- ¿Cuál es mi objetivo?
- ¿Hasta qué punto estoy comprometido con él?
- ¿Dónde me veo de aquí a 3 años?
- ¿Qué me gustaría mejorar?
- ¿Qué tengo que soltar? (Malos hábitos, creencias limitantes...)
- ¿Cuáles son mis necesidades y expectativas?
- ¿Qué no estoy dispuest@ a cambiar?
- ¿Qué me impide actuar?
- ¿A qué me estoy resistiendo?
- ¿Qué haré de diferente manera la próxima vez?
- ¿Qué apoyos tengo?
- ¿En quién o qué me podría ayudar?
- ¿Qué cosas me dan energía cada día y me mantienen motivad@?

# Ejemplos de preguntas poderosas



## PREGUNTAS SOBRE OBJETIVOS Y VISIÓN

- ¿Qué te gustaría conseguir?
- ¿Qué metas tienes?
- ¿Dónde te ves de aquí a 3 años?
- ¿Qué te gustaría que pasara al final de este proyecto?



## PREGUNTAS SOBRE EMOCIONES Y NECESIDADES

- ¿Cómo te sientes?
- ¿Cómo te gustaría sentirte?
- ¿Cómo te hace sentir esta relación / este conflicto?
- ¿Cuáles son tus necesidades?



## PREGUNTAS PARA TOMAR CONSCIENCIA

- ¿De qué te has dado cuenta?
- ¿Qué sabes ahora que antes no sabía?
- ¿Qué has aprendido en la sesión?
- ¿Cuál es la conclusión que sacas de todo esto?



## PREGUNTAS PARA EL PLAN DE ACCIÓN

- ¿Cuál será tu próximo paso? ¿Qué pequeño paso puedes dar?
- ¿Qué cosas te ayudarían a conseguir tu objetivo?
- ¿En qué o quién te podrías ayudar?
- ¿A qué te compromete específicamente?
- ¿Qué vas a hacer de aquí a la próxima sesión?

**RECUERDA: ¿Cuál es tu objetivo? ¿Qué te falta? ¿Qué puedes hacer para conseguirlo?**



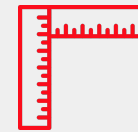
## Las claves del feedback

El feedback es toda la información que nos devuelve el entorno sobre nuestra forma de ser y de actuar. Es una de las mejores herramientas que tenemos para crecer. El feedback nos da información sobre nuestras áreas ciegas que sólo otros pueden ver. El feedback es un regalo, nosotros decidimos con qué parte quedarnos y si nos ayuda para ser mejores personas y profesionales.



### PASOS PARA DAR FEEDBACK

- Piensa para qué vas a dar el feedback, ¿cuál es tu objetivo? ¿Qué no te gustaría que pasara?
- Piensa también qué quieres para la otra persona, ¿qué te gustaría que se llevara de la conversación?
- Escoge un buen momento. Agenda la conversación. Evita las conversaciones de pasillo. Pide permiso.
- Genera contexto y un entorno de seguridad y confianza.
- Haz explícito lo valiosa que es la relación para los dos. "Eres valioso para mí, por eso te quiero dar este FB".
- Establece el objetivo común para la conversación.
- Básate en hechos concretos, pon ejemplos que funden la opinión.
- Añade "es mi punto de vista" y habla también de tus emociones.
- Ayuda a la persona ofreciéndole sugerencias de mejora y estableciendo compromisos mutuos.



### REGLAS DEL FEEDBACK

- Da feedback siempre al "balón", nunca del "jugador".
- Evita el "siempre" y el "nunca".
- Sustituye el "si pero" por el "si y además".
- Recuerda que es tu opinión.
- Reconoce tus emociones y sentimientos y las de la otra persona.
- Focálizate en el futuro: refuerza la posibilidad de cambiar, da sugerencias de mejora.
- ¡El FB es un regalo! Cada uno decide lo que hace con él, ¿con qué FB quieres quedarte?
- Se retribuye diciendo: "gracias".



### EVITAR...

- El ataque.
- La ironía.
- La amenaza.
- Querer tener razón a toda costa.
- Las preguntas desde el juicio.



## Preguntas y recursos efectivos para el feedback

### PREGUNTAS PARA PREPARAR UNA CONVERSACIÓN DE FEEDBACK

- ¿Cuál es tu motivación para mantener dicha conversación?
- ¿Qué quieres que ocurra en la conversación?
- ¿Qué te aporta la otra persona? ¿Qué tenéis en común?
- ¿A qué dificultades te enfrentas? ¿Cómo las podrías resolver?
- ¿Qué emoción sientes al pensar en la conversación? ¿Qué emoción te gustaría sentir? ¿Qué necesitarías para ello?
- ¿Qué necesitarías para que te apeteciera mantener la conversación?

### PREGUNTAS PARA FINALIZAR UNA SESIÓN DE FEEDBACK

- ¿Hay alguna pregunta que no nos hayamos hecho?
- ¿Qué hemos aprendido?
- ¿Qué queremos que pase a partir de ahora?
- ¿A qué acciones nos comprometemos los dos?
- ¿Cómo sabremos que lo hemos conseguido?

### OTRAS PREGUNTAS

#### PREGUNTAS PARA PENSAR

- ¿Cómo llegas a esa conclusión?
- ¿Qué te hace pensar eso?
- ¿Podría haber otra explicación?

#### PARA CONOCER SU PUNTO DE VISTA / EMOCIONES

- ¿Cómo lo ves tú?
- ¿Qué piensas?
- ¿Cómo te sentiste ante ese hecho?

#### PARA GENERAR CLARIDAD

- ¿Cuánto es “mucho” o “poco” para ti?
- ¿Qué significa para ti “ser carismático” para ti?

#### PARA QUEJAS

- ¿Cómo harías para?
- ¿Qué propones tú?
- ¿Qué está en tu mano / en tu círculo de influencia?

#### PARA ABRIR POSIBILIDADES

- ¿Qué pasaría si?
- ¿Qué no has intentado?