



**UTN.BA**  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL  
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de  
e-Learning**

# **Diplomatura en Metodologías Ágiles**

## **Módulo 3**

### **Mas allá del Mainstream**

**Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.**

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

**[www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning](http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning)**



**UTN.BA**  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL  
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de  
e-Learning**

p. 2

## **Módulo 3 - Unidad 11**

# **Mejora Continua a mediano y largo Plazo**

**Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.**

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

**[www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning](http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning)**



## Presentación:

El Módulo 3 introduce a los participantes en la Mejora Continua, el modelo de Aprendizaje y en los desafíos de Agile avanzado.

Se persigue comprender los desafíos de Agile en la transformación de grandes organizaciones, mejoras continuas a largo plazo, métricas. También una visión a futuro que habla que, en 15 años, 2035, todos los productos dentro de su núcleo tendrán una parte de Software.

Dentro de Agile avanzado otro de los puntos es la aparición del Coaching como un nuevo rol clave en las organizaciones.



## Objetivos:

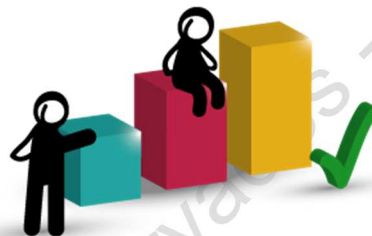
### Que los participantes logren:

- Conocer la visión actual del Agile Coaching
- Entender los conceptos fundacionales del porqué de la evolución en el Rol de Agilista en las Organizaciones
- Ampliar los conocimientos sobre la necesidad de Coaching en los equipos de trabajo.



## Bloques temáticos:

1. Más allá del rol de Scrum Master
2. Mentalidad ágil
3. Agile Coach como experto en el mundo ágil
4. PDCA, Plan Do Check Act
5. Mejora Continua a mediano y largo plazo
6. OKRs: Objectives and Key Results
7. Experimentos
8. Toyota Kata, Improvement Kata, Coaching Kata



## Consignas para el aprendizaje colaborativo

En esta Unidad los participantes se encontrarán con diferentes tipos de actividades que, en el marco de los fundamentos del MEC\*, los referenciarán a tres comunidades de aprendizaje, que pondremos en funcionamiento en esta instancia de formación, a los efectos de aprovecharlas pedagógicamente:

- Los foros proactivos asociados a cada una de las unidades.
- La Web 2.0.
- Los contextos de desempeño de los participantes.

Es importante que todos los participantes realicen algunas de las actividades sugeridas y compartan en los foros los resultados obtenidos.

Además, también se propondrán reflexiones, notas especiales y vinculaciones a bibliografía y sitios web.

El carácter constructivista y colaborativo del MEC nos exige que todas las actividades realizadas por los participantes sean compartidas en los foros.

*\* El MEC es el modelo de E-learning colaborativo de nuestro Centro.*

**Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.**

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

**[www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning](http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning)**



## Tomen nota:

Las actividades son opcionales y pueden realizarse en forma individual, pero siempre es deseable que se las realice en equipo, con la finalidad de estimular y favorecer el trabajo colaborativo y el aprendizaje entre pares. Tenga en cuenta que, si bien las actividades son opcionales, su realización es de vital importancia para el logro de los objetivos de aprendizaje de esta instancia de formación. Si su tiempo no le permite realizar todas las actividades, por lo menos realice alguna, es fundamental que lo haga. Si cada uno de los participantes realiza alguna, el foro, que es una instancia clave en este tipo de cursos, tendrá una actividad muy enriquecedora.

Asimismo, también tengan en cuenta cuando trabajen en la Web, que en ella hay de todo, cosas excelentes, muy buenas, buenas, regulares, malas y muy malas. Por eso, es necesario aplicar filtros críticos para que las investigaciones y búsquedas se encaminen a la excelencia. Si tienen dudas con alguno de los datos recolectados, no dejen de consultar al profesor-tutor. También aprovechen en el foro proactivo las opiniones de sus compañeros de curso y colegas.



## 1. Más allá del rol de Scrum Master

Cuando se habla de Scrum Master (SM), solemos referirnos al rol de facilitación de ceremonias Scrum o también podemos referirnos a un rol de transformación organizacional como menciona Tobías Mayer<sup>1</sup>. Es clave tener en claro que rol se está hablando ya que son distintos.

También hay situaciones donde los que ocupan el rol de SM son personas que inician con su profesión, este es su primer puesto, y no tienen estudios universitarios, solo tienen un curso 16hs que certifica que son SM. También hay otras situaciones donde son personas con varios años de experiencia, títulos universitarios, y varios cursos y experiencias con Agiles.

Estas diferencias son importantes tanto para la contratación como para la búsqueda de un puesto que se este a la altura de las necesidades.

En 20 minutos se puede aprender las reglas del Ajedrez o Scrum, pero en ambos solo se puede volver experto después de varias experiencias, estudios complementarios y mentoreo adecuado. También teniendo en cuenta la capacidad propia de la persona, no todos pueden ser expertos rápidamente ... o tal vez no todos pueden ser expertos.

---

**“Todos pueden jugar ajedrez, pero muy pocos pueden llegar a ser gran maestro”**

---

<sup>1</sup> Creador de The heart of Scrum





## 2. Mentalidad ágil

La mentalidad “ágil” o adaptativa, fue lo que dio origen al manifiesto ágil, y a varias prácticas, marcos de trabajo anteriores y posteriores al manifiesto ágil. Si no se entiende o se desarrolla esta mentalidad, no se puede usar correctamente ninguna práctica o marco de trabajo. Suele ser común ver adaptaciones de los marcos de trabajo sin entender conceptos de agilidad, como foco en el valor, colaboración, mejora continua u otros. Esto genera situaciones en que las personas tienen un marco de trabajo en sus manos y no saben que hacer con él, ejemplo: toma el martillo al revés y golpean con el mango en el clavo.



En adaptaciones de Scrum, suele ser común que no se hagan las retrospectivas por ser una pérdida de tiempo. Y suele ser más o menos como en la siguiente imagen:

**Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.**

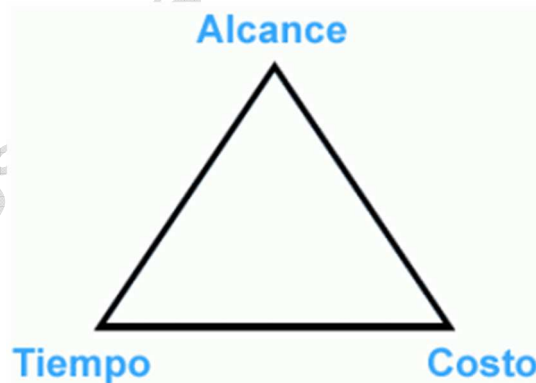
Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

[www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning](http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning)



La mejora continua, nace de una visión de mejora, no de un marco de trabajo ni de una práctica. Los marcos y las prácticas son solo formas de llevarla a cabo.

Cuando se habla de diferencias entre la visión Tradicional de Gestión de Proyectos y la Ágil se suele hablar de que en tradicional se fija la triple restricción. Con Alcance, Tiempo y Costos fijo. (En la práctica en entornos complejos se suele fijar alcance y variar la fecha a entregar y los costos invertidos, por incapacidad de predecir)



Y en ágiles se fija el tiempo, y los costos, el alcance es variable. Esta explicación es muy popular y comparativa. Parte de tradicional para llegar a Ágil, pero explicar por negación no siempre es bueno, porque esto puede limitar a solo hablar de las dependencias o de las diferencias, es como partir de un cuadrado para explicar que es un círculo, resulta más fácil y claro explicar directamente que es un círculo.

**Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.**

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

[www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning](http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning)



La gran diferencia no es fijar costos y tiempo y dejar variable el alcance, sino es el foco continuo en dar valor para el cliente, cocrear con el cliente en todo lo que se hace. Es muy común que muchas de las personas que trabajaron en varios proyectos nunca hayan conocido a un usuario de su entregable generado o ni siquiera el entregable generado por estar en etapas anteriores. En un proyecto ágil esto no debería ser concebible, porque el conocer el usuario es clave para responder el principal interrogante que se debe tener,

### **¿Qué valor aportamos al usuario?**

Esto se debe entender de cada incremento aportado al entregable para saber si realmente es de valor, y que valor brinda. El conocer a los clientes y sus necesidades ayuda a priorizar y mejorar las técnicas de desarrollo.

Otra diferencia de mentalidad es lograr ser adaptable en un contexto complejo, una forma fácil del verlo o ver que no está, es cuando se entrega incrementos de producto, o funcionalidad al cliente en periodos largos. Hay situaciones que utilizan Scrum pero entregan el producto al cliente una vez por año y consideran que es un tema menor.



¿Recuerdan este juego?, ¿cómo eran las reglas? Cada participante no sabía donde su contrincante tiene los barcos que debe disparar, en que coordenadas están. Selecciona una coordenada le dice a su contrario si hay o no un barco ahí. Si hay un barco fue tocado, sino no esta fue agua, estos datos les sirve para pensar donde hace el siguiente disparo. Imaginen hacer 40 disparos seguidos y luego solo saber si ganaron el juego o no. ¿Sería más fácil o más difícil ganar el juego? ¿Por qué?

Si entendieron esta diferencia, es la diferencia entre ágiles y tradicional, entre hacer entrega pequeñas y obtener feedback, o hacer un gran trabajo todo junto y esperar que fue un éxito o fracaso.

**Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.**

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

[www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning](http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning)



Otro punto para tener en cuenta en el juego es como se mide el progreso:

¿Por la cantidad de disparos hechos?

o

¿Por la cantidad de aciertos y los aprendizajes logrados?

En el juego de 40 disparos solo se mide cuantos disparos se hicieron en el tiempo que se tenía. Un disparo hecho es un sinónimo de éxito. Esto no aplica en la batalla naval ni en entornos de incertidumbre.

La mentalidad ágil es la brújula, el GPS nuestro destino que nos orienta, sin esta no hay barco, avión o teletransportador que nos pueda llevar.





### **3. Agile Coach como experto en el mundo ágil**

Según Wikipedia: “El coaching es un método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

Si bien el término coach tiene una procedencia directa desde el ámbito deportivo y este a su vez de un medio de transporte húngaro (kocsi secker), es en el entorno empresarial y personal desde donde se conoce por coaching al proceso dialógico y praxeológico mediante el cual el coach o entrenador genera las condiciones para que la persona o grupo implicados en dicho proceso busquen el camino para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades fuertemente apoyados de la motivación, responsabilidad y creatividad.”

La visión que se tiene del Agile Coach es un experto en cómo lograr agilidad en un equipo, organización o persona.

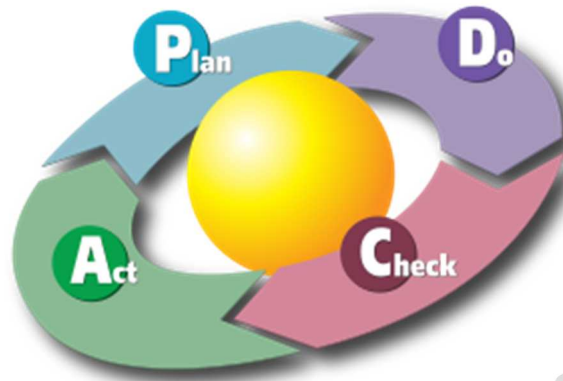
Un Agile Coach ha sido la evolución natural del rol de Scrum Master en donde a diferencia de este último la visión del Coach trasciende a un marco de trabajo puntual (ya sea Scrum, KanBan o cualquier otro) y se enfoca en lograr la agilidad con todas las herramientas disponibles.

La palabra “coach” refiere al foco en las personas (personas e interacciones sobre procesos y herramientas) dando por entendido que para la agilidad es necesario un enfoque humano, basado en cambios de comportamiento y de actitudes.

Se entiende que el rol de coach acerca a las personas con la agilidad y viceversa.



## 4. PDCA, Plan Do Check Act



Planear Hacer Verificar Actuar

Este es el primer marco de trabajo de mejora continua reconocido, 1959 Mizuno Instituto de Tecnología de Tokio, Japón. Su nombre es Ciclo PDCA.

Es un ciclo iterativo e incremental, en donde se un Plan a seguir que incluye las acciones y resultados esperados, en Do se realizar, en Check se analiza los resultados obtenidos, se comparan con los resultados definidos en Plan y en Act se define de acuerdo con los resultados obtenidos a los aprendido que se debe mantener o cambiar en la siguiente planificación.



## 5. Mejora Continua a mediano y largo plazo

Unos de los temas a tener a cuenta en la mejora continua es tiempo. En Scrum se habla de iteraciones llamadas sprint, son constantes una vez fijadas, y pueden ir de 1 a 4 semanas. En el mundo del software más de 2 semanas suele ser demasiado.

Cuando un equipo trabaja con iteraciones, ya tiene una visión temporal. El riesgo que puede correr es que solo sea la única. Por ejemplo, en un sprint de 2 semanas, cuando termina el ciclo puede pensar en que sucedió (Do) que diferencia tuvo con lo esperado (Check) y como mejorar en la retrospectiva (Act). El problema ocurre cuando solo piensa en mejorar teniendo en cuenta el ultimo sprint y la mejora la encaja solo en el siguiente sprint. Esto será muy reactivo y cortoplacista. Puede ser muy útil para temas pequeños, pero puede ser problemático para temas a largo plazo.

Para la mejora continua a mediano y largo plazo, se debe fijar un norte o varios (no más 5 para no desenfocarse). Estos nortes serán los temas para mejorar, objetivos. En un caso real en un call center, se puede fijar la mejora la satisfacción en los clientes en la atención, uno de los objetivos. Esto se puede trabajar y revisar en cada periodo y focalizar las acciones a ese norte.

El riesgo con las iteraciones es que tengamos un norte nuevo en cada iteración y avancemos un poquito hacia cada uno, pero no lleguemos a ninguno.

El otro problema, es que no tenga continuidad la mejora y no se llegue a temas trascendentes, sostenibles o definitivos.





## 6. OKRs: Objectives and Key Results

### Objetivos y Resultados Claves

Esta es una metodología para fijar objetivos a mediano y largo plazo, plantear experimentos para alcanzar esos objetivos. Son desafiantes y ambiciosos.

Hoy es muy popular porque la utilizar Google, Apple, ING, Galicia y todas las organizaciones buscan ser innovadoras o adaptarse a una demanda cambiante.

Esta es una herramienta que deja de lado el famoso roadmap tradicional, detallando semana a semana que se entrega. El enfoque que tiene es que valor debe lograr la organización a 3 meses. Y luego cada equipo o sector como impacta en ese objetivo o que parte de ese objetivo toma. Después de los 3 meses lo que se va a analizar es que valor aportó. Esto quita el foco a “el hacer para cumplir” y lo enfoca al “dar valor para cumplir”.

Un Resultado clave son hechos que se busca lograr y con estos impactar los objetivos.

### Principios

1. Objetivos son ambiciosos
2. Resultados clave medibles y fáciles de calificar con un número (Google usa una escala de 0 a 1.0)
3. OKR son públicos para que todos en la organización puedan ver en qué están trabajando otros.
4. El punto deseado de cumplimiento para un grado OKR es 60% - 70%; si cumple 100%, sus OKR no son lo suficientemente ambiciosos y necesitan pensar más en grande.
5. Calificaciones bajas son datos para ayudar a refinar los próximos OKRs.
6. OKR no son sinónimos de las evaluaciones de los empleados.
7. OKR no son una lista de tareas compartidas



## Un Ejemplo de OKR

Objetivo: Mejorar la satisfacción de los clientes en un %10 en 3 meses

Resultado Clave 1: Dar respuesta a los clientes a sus preguntas y reclamos en 48hs.

Resultado Clave 2: Que todos los empleados de atención al cliente, haga un curso de buenos modales.

Resultado Clave 3: Implementar un sistema de grabado de llamadas y en caso de reclamos de atención los impactados revisar las llamadas y sacar acciones de mejora.

Los 3 resultados claves son acciones puntuales que tienen el fin de mejorar la satisfacción. Puede cumplirse uno de estos y acercarse al 10% o tal vez se cumplen los 3 pero no se logra el 7%. En cualquiera de los casos esto será tomado como un aprendizaje.

El cumplir con los KR no asegura cumplir el Objetivo.

Si se cumplió el Objetivo antes de llegar al fin del periodo este se debe redefinir.



## 7. Experimentos





En contextos de incertidumbres, cambiantes el experimento es nuestra herramienta para el éxito.



Cuando Jeff Bezos, líder de Amazon, le preguntaron qué sucedió con el fracaso del smartphone de Amazon, en el 2015, el contestó que van a tener muchos fracasos más y más grandes.

Esto habla de una ideología de experimentación, que la base de sus éxitos, son varios experimentos anteriores de los cuales aprendieron.

Las empresas que no tiene varios fracasos (acotados en tiempo, costo y alcance), nunca podrán ser innovadoras ya que no experimentan, van a lo seguro.

“Dime cuantos fracasos tienen, y te diré si tu empresa es innovadora.”



## 8. Toyota Kata, Improvement Kata, Coaching Kata



La Kata es una forma de aprendizaje japonesa orientada a la mejora por repetición y aprendizaje. Esta técnica viene del aikido, y los que aplicaron esto en la industria de varias formas fue la empresa japonesa Toyota. Formaron una cultura de aprendizaje continuo y mejora continua.

La Improvement Kata, es la práctica de mejora empresarial:

1. Plantear un desafío, a medio, largo plazo.
2. Entender la situación actual.
3. Definir una condición objetivo a alcanzar, no última, la siguiente.
4. Avanzar hacia esa condición objetivo de manera iterativa,
5. Reconocer los obstáculos y destrabarlos, utilizando PDCA (Planifica – Do (Haz) – Chequea – Actúa).

El Coaching Kata, es la práctica de mejora personal que utiliza el Coach con su aprendiz o coacheado. Utilizar los mismo 5 pasos, y el modelo PDCA.

Este enfoque combina la visión al largo plazo (paso 1) con la visión a corto y mediano plazo (pasos 2 al 5).

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

[www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning](http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning)



**UTN.BA**  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL  
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de  
e-Learning**

p. 22

Esta técnica también se puede utilizar dentro de una retrospectiva o fuera de ella para documentar la situación de la mejora.

UTN Buenos Aires - derechos reservados -

**Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.**

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

**[www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning](http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning)**



## Bibliografía utilizada y sugerida

*<https://www.scrumguides.org/>. (2019). Retrieved from <https://www.scrumguides.org/>.*

*Institute, P. M. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK 6th. Project Management Institute.*

*Institute, P. M. (2017). Agile Practice Guide. Project Management Institute.*

*Institute, P. M. (2018). Organizational Project Management Maturity Model. Project Management Institute.*

*Nir, M. (2017). The Agile PMO. Amazon Digital Services.*

**Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.**

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

**[www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning](http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning)**





## Lo que vimos:

- Cierre y Conclusiones: El rol de Agile Coach



## Lo que viene:

- Examen Final

