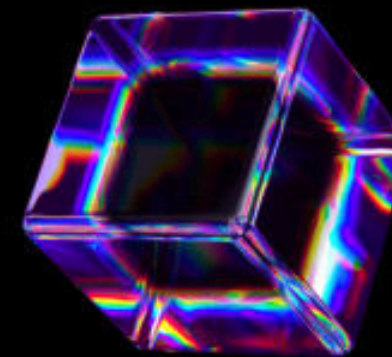


Transformación Digital & Agilidad Organizacional

Una nueva forma de hacer lo de siempre (pero mejor)

CLASE # 5

Agenda



-
- ✓ Kanban & Wip Limit
 - ✓ Squadificación
 - ✓ Feature vs. Value Mindset
 - ✓ Objectives & Key Results
 - ✓ Key Performance Indicators
-



Objetivos de esta clase



- Introducir la aplicación de Tableros para la gestión de proyectos



- Detectar las capacidades y límites de trabajo en los equipos

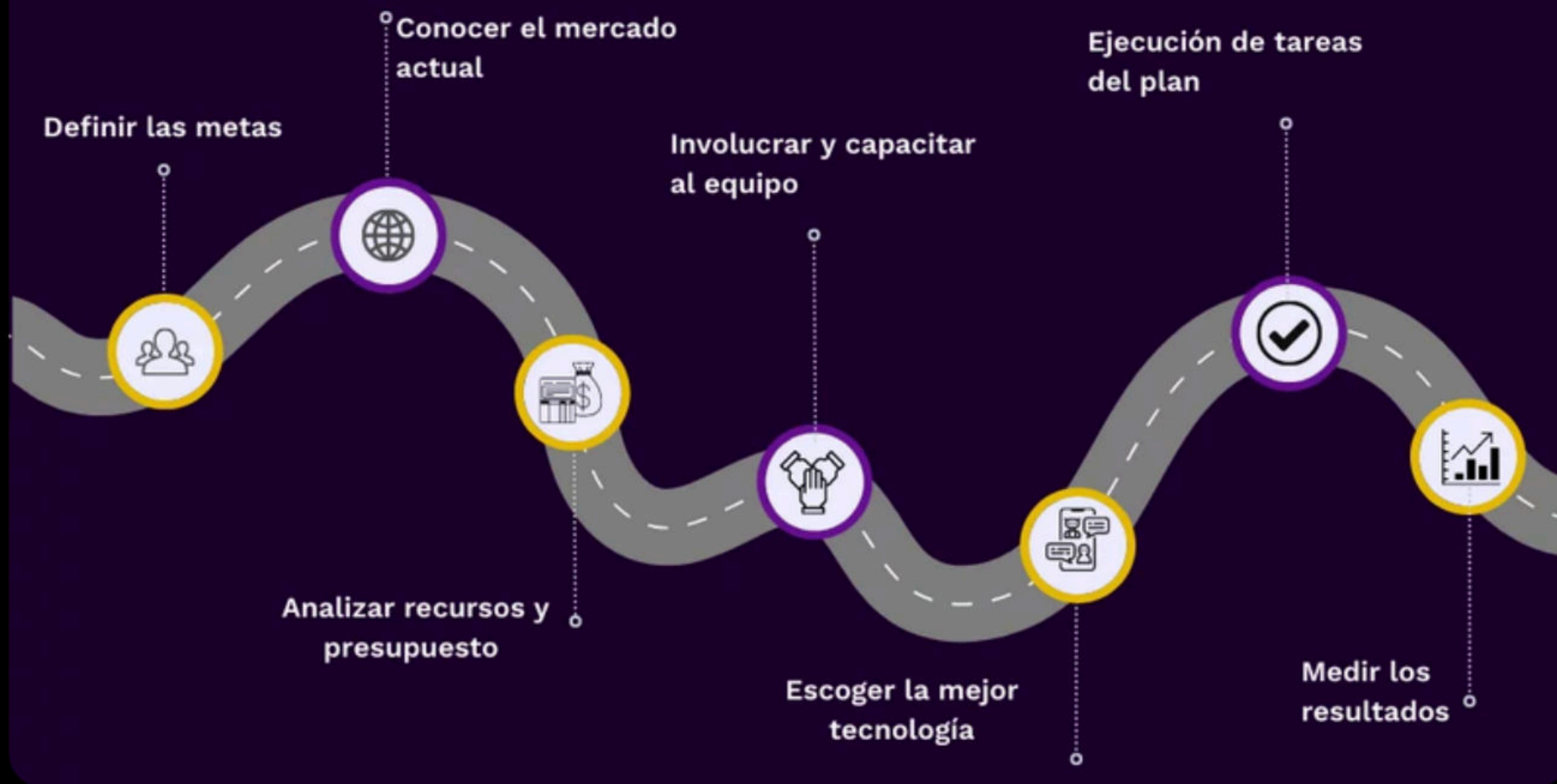


- Analizar el trabajo en células y squads como estructuras organizacionales ágiles.



- Desarrollar y comprender los conceptos de OKR y KPI para la gestión de resultados





Primeros Pasos para Iniciar la Transformación Digital

- 01 Diagnóstico de las capacidades digitales existentes
- 02 Definición de una Visión y Estrategia Digital
- 03 Compromiso y Liderazgo desde la Alta Dirección
- 04 Desarrollo de Talento y Cultura Digital
- 05 Implementación de Proyectos Piloto
- 06 Monitoreo y Mejora Continua



Primeros Pasos para Iniciar la Transformación Digital

- 01 Diagnóstico de las capacidades digitales existentes
- 02 Definición de una Visión y Estrategia Digital
- 03 Compromiso y Liderazgo desde la Alta Dirección
- 04 Desarrollo de Talento y Cultura Digital
- 05 Implementación de Proyectos Piloto
- 06 Monitoreo y Mejora Continua

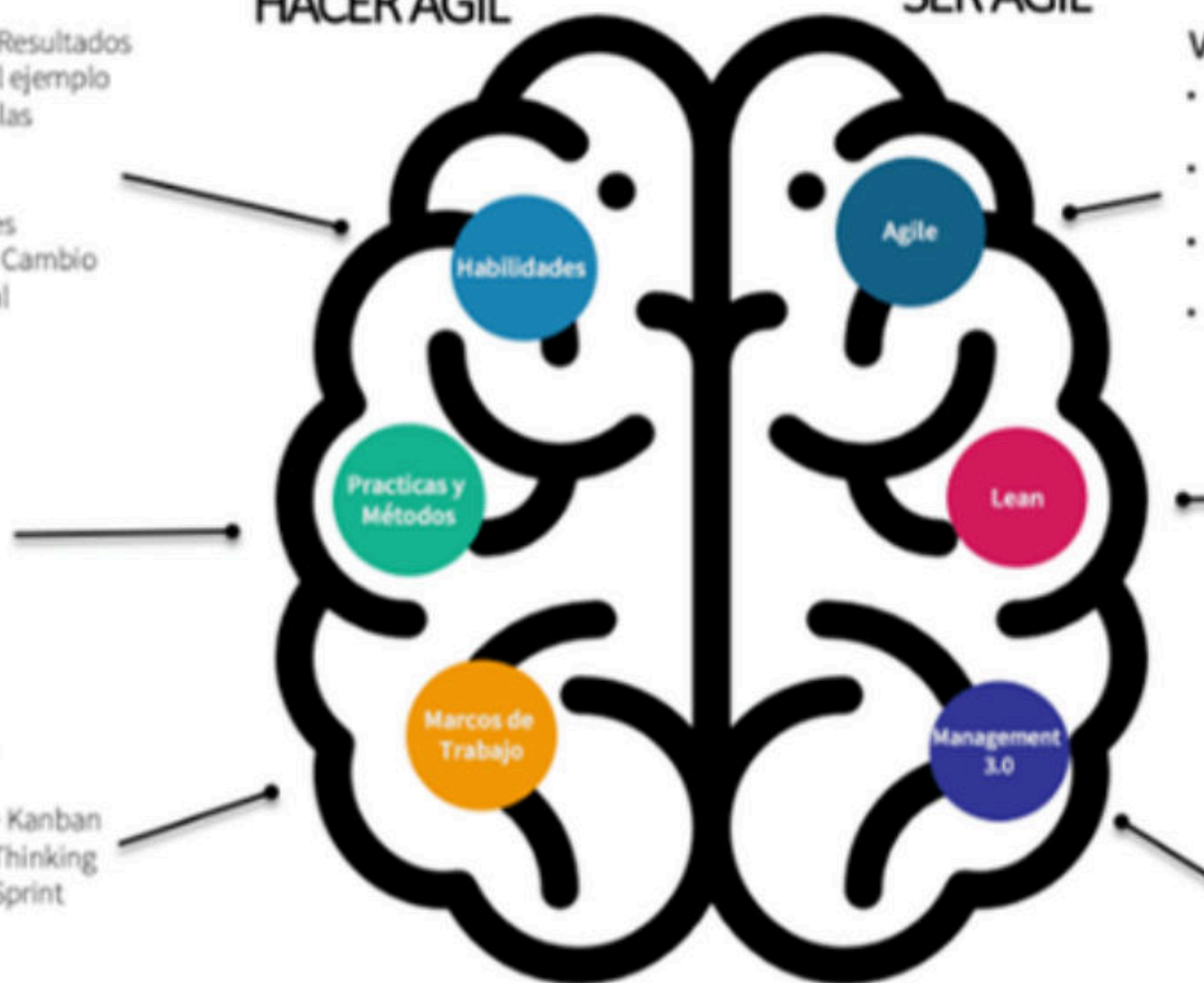


@igacifuentes

HACER ÁGIL

SER ÁGIL

- Orientación a Resultados
 - Enseñar con el ejemplo
 - Conexión con las personas
 - Habilidades Interpersonales
 - Liderazgo del Cambio Organizacional
-
- OKRs
 - DevOps
 - Moving Motivators
 - Delegation Board
 - Matriz de Delegación
 - Kaizen
 - A3
 - Gemba Walk
 - Visual Management
-
- Scrum
 - Kanban
 - XP
 - Scrum + Kanban
 - Design Thinking
 - Design Sprint
 - SAFe
 - Nexus
 - Less
 - Scrum@Scale



Valores

- Personas y sus interacciones
- Productos y/o Servicios Funcionando
- Colaboración con el Cliente
- Adaptación al Cambio

Principios

- Entrega continua y temprana de valor
- Comunicación cara a cara
- Excelencia técnica
- Abrazar el cambio
- Reflexionar y ajustar para ser más efectivos
- Entrega frecuente
- Simplicidad
- La confianza soporta la motivación
- Ritmo sostenible
- Arquitecturas emergentes de equipos
- Soluciones funcionando como medida de progreso
- Solucionadores y negocio trabajan juntos durante todo el trabajo

Pensamiento Lean

- Especificar que es el valor
- Identificar cadena de valor
- Hacer fluir el valor
- Dejar que el cliente tire del flujo
- Mejorar continuamente

Principios

- Comprometer a las personas y sus interacciones
- Mejorar el Sistema
- Ayudar a deleitar a los clientes
- Gestionar el sistema, no a las personas
- Co-crear el trabajo

Pilares

- Energizar a las Personas
- Empoderar a los Equipos
- Alinear restricciones
- Desarrollar Competencias
- Estructurar el Crecimiento
- Mejorar Todo

Ágil es una forma de pensar y de hacer las cosas, comportamientos

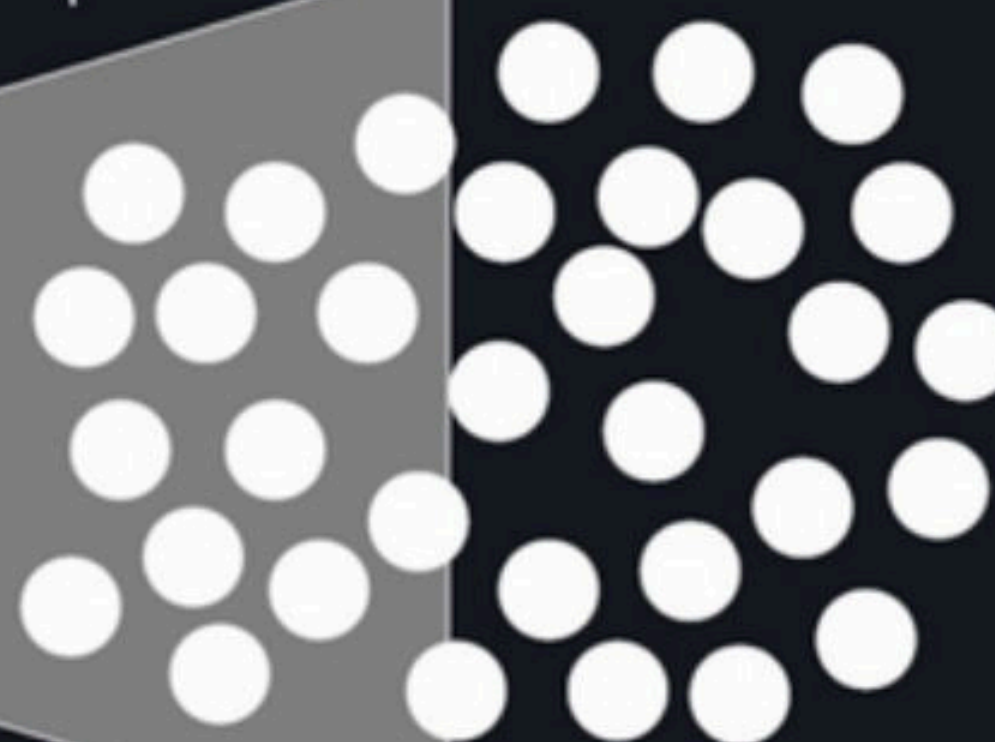
Ágil es una
Mentalidad

Descrita por
4 Valores

Definida por
12 Principios

Manifestada a través de un
número ilimitado de Prácticas

Ser
Ágil



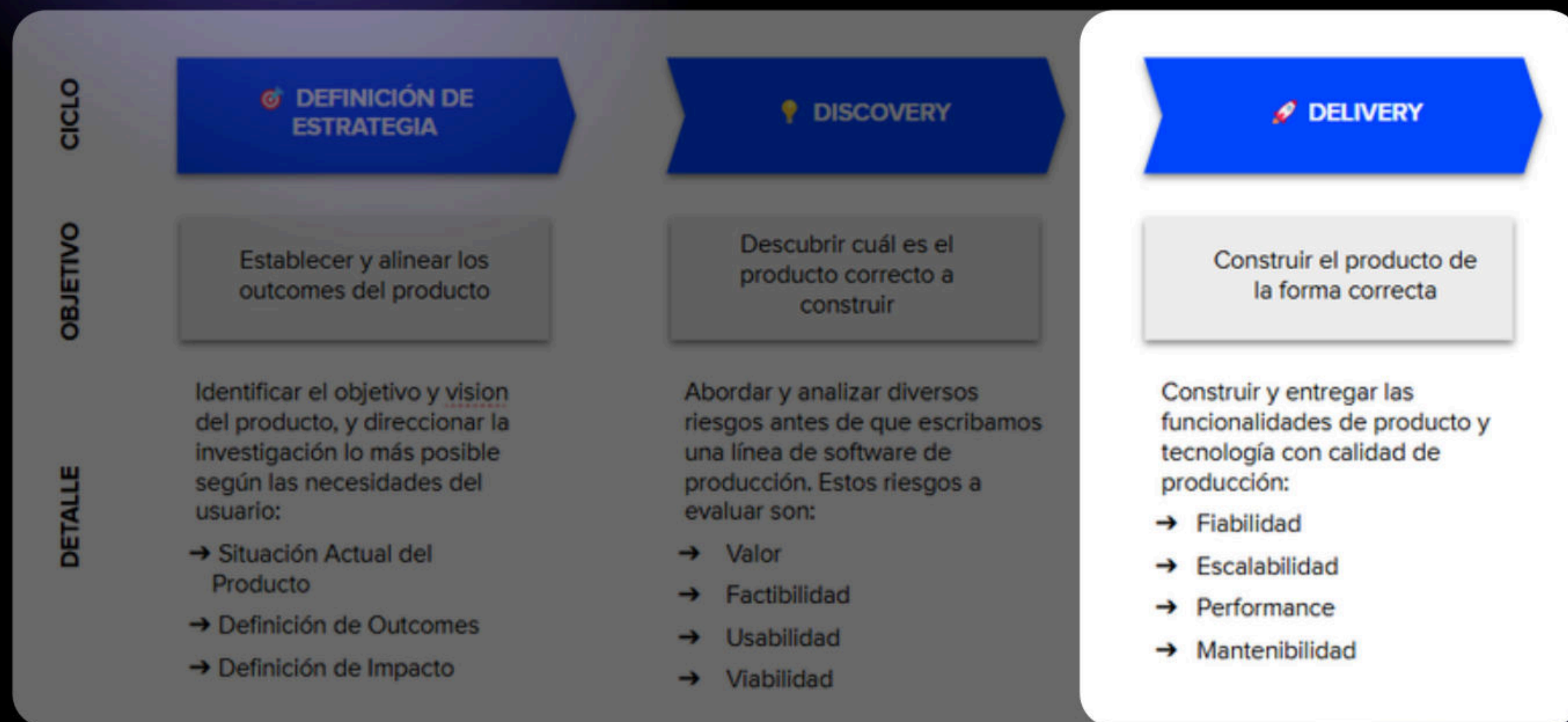
Hacer
Ágil

Copyright Ahmed Sidky
Adapted from Agile Manifesto

@luchosalazarc

<http://www.gazafatonariol.com>



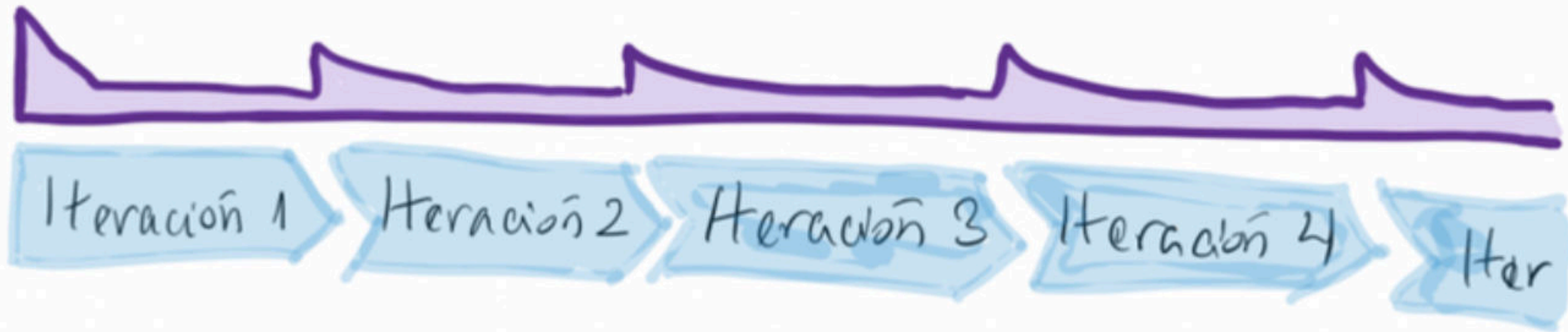


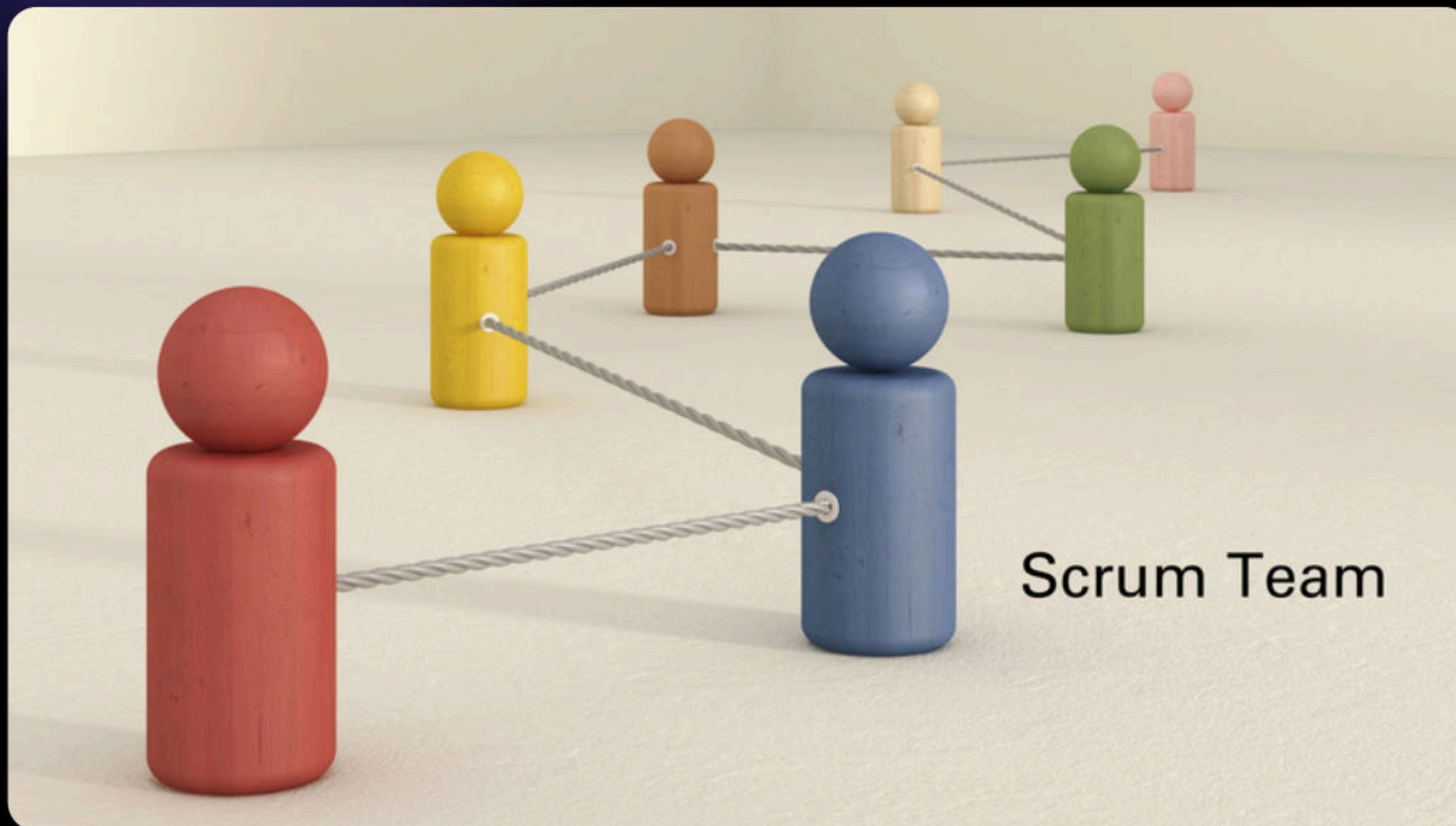


La planificación ágil es un enfoque que viene del mundo de la gestión de proyectos, pero es tan adaptable que podemos aplicarla a nuestras vidas diarias.

En lugar de planificar a largo plazo y sentirnos abrumados, podemos **trabajar en ciclos cortos** (a los que llamaremos sprints), que nos permitan **mantener el enfoque** y **adaptarnos rápidamente a los cambios**.

Sistema Adaptativo





CEREMONIA **SCRUM**



**Sprint
Planning**



Daily
Meeting

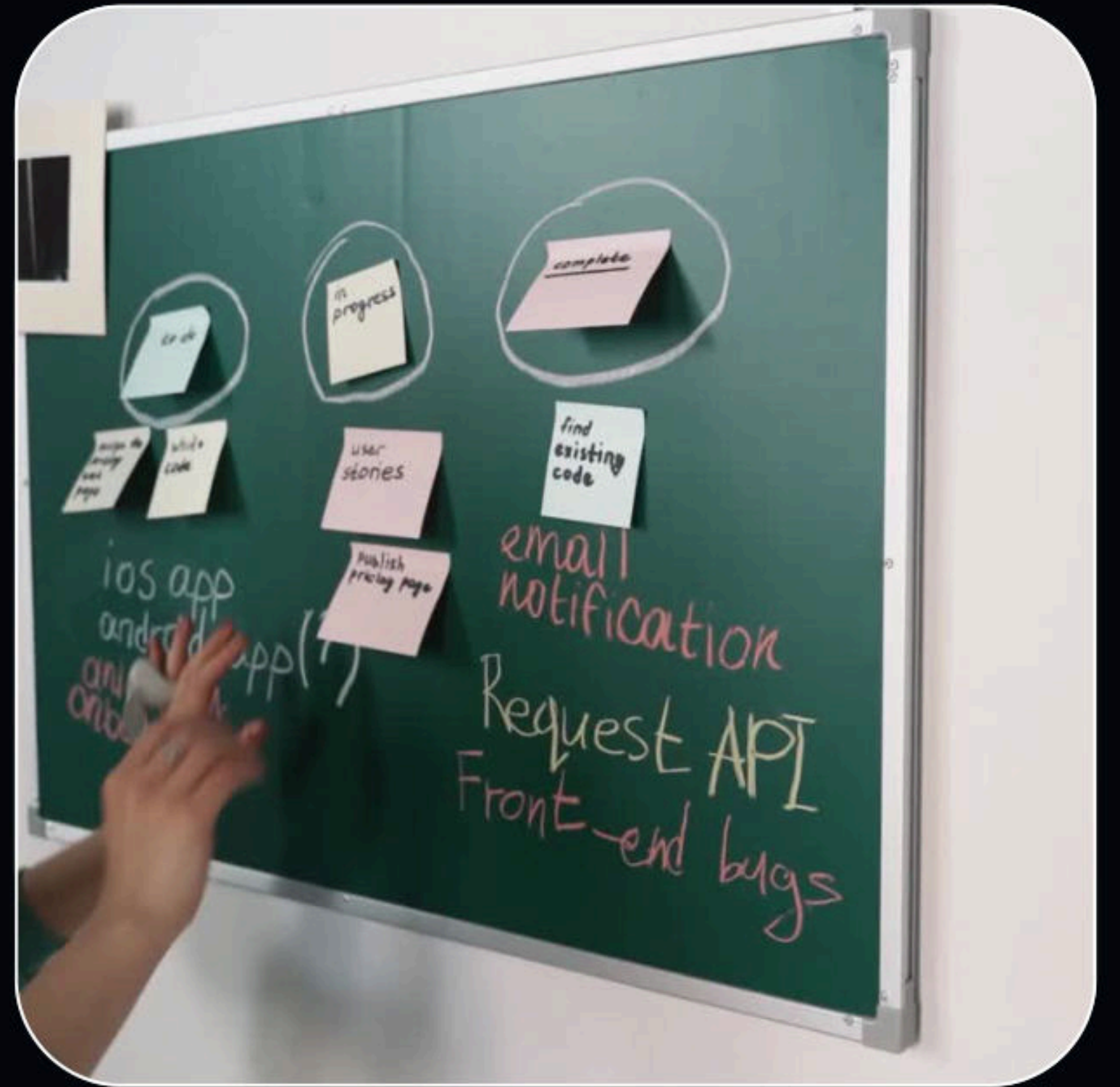


Sprint
Review



Retrospective

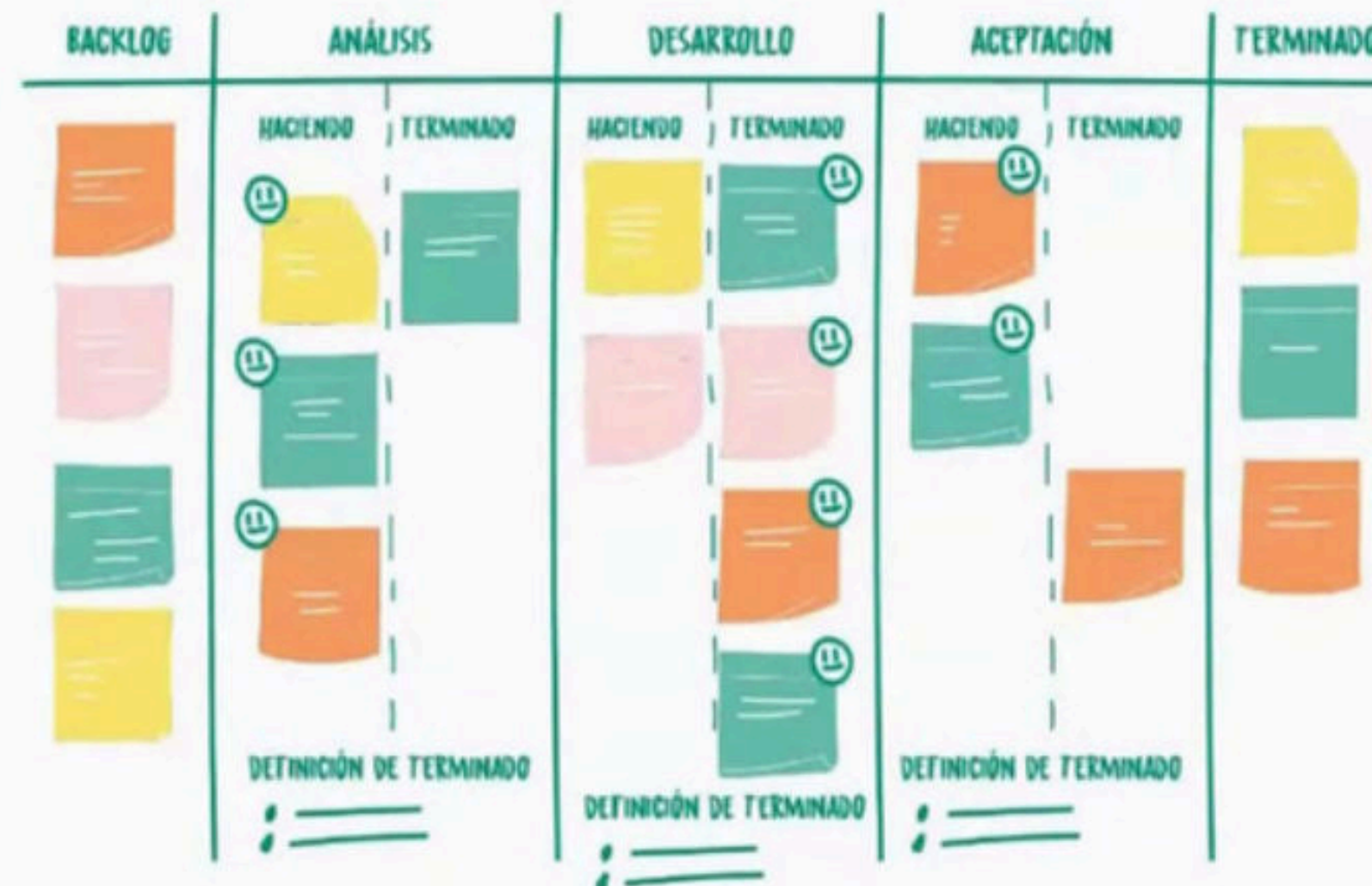
Kanban



Introducción al método Kanban

Kanban es un término japonés que significa «señal visual», «tarjeta» o «valla publicitaria». Es un término apropiado ya que este método es un **sistema de gestión del trabajo de forma visual**.

A diferencia de otros métodos de organización que se centran en organizar el trabajo en el largo plazo, **Kanban se centra en la evolución el trabajo**.





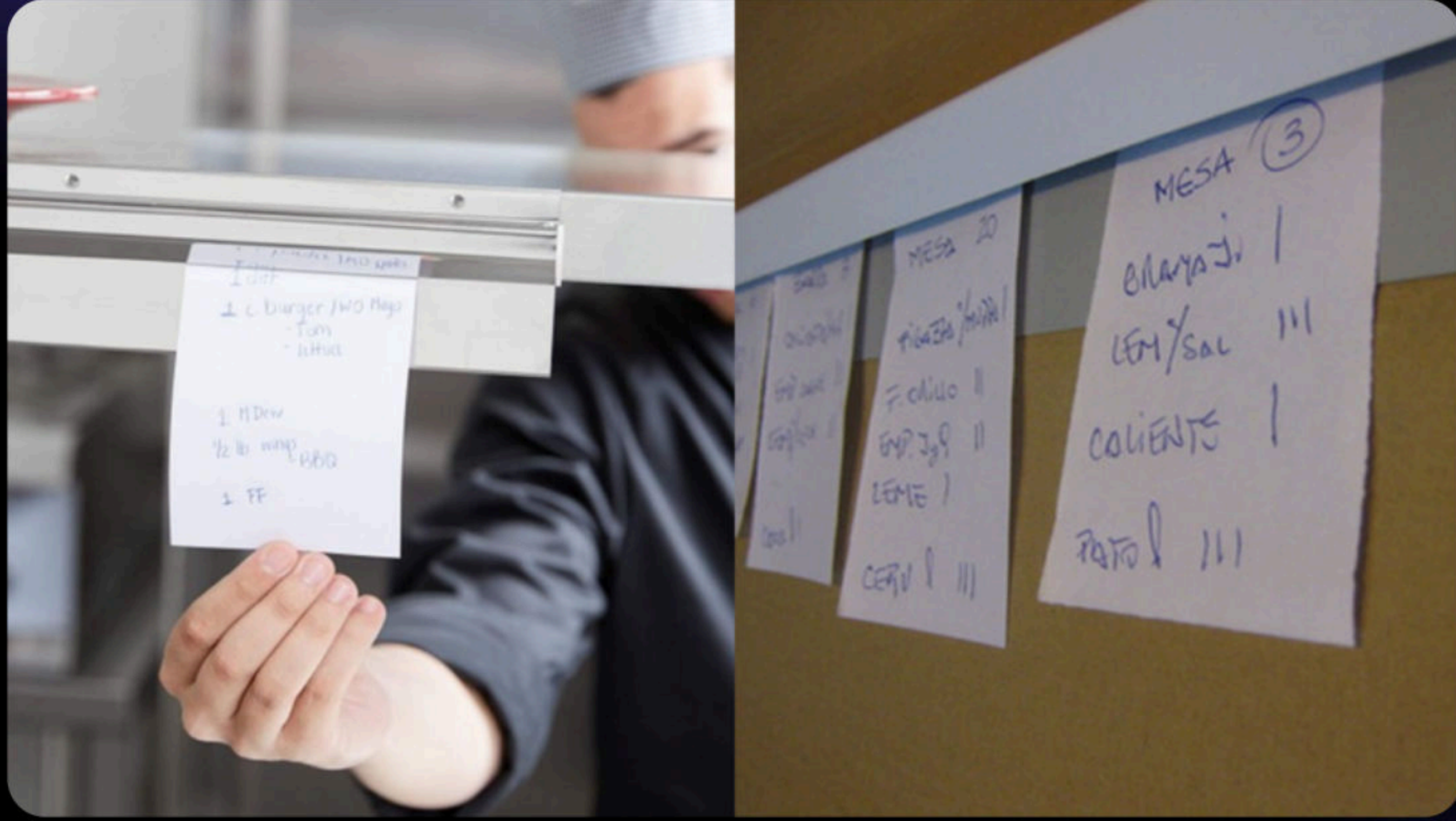
Un tablero visual es una herramienta poderosísima
para tener claridad sobre:

🌟 Lo que falta hacer

🌟 Lo que está en progreso

🌟 Lo que ya está terminado

Esto nos da una visión global de nuestro trabajo y
nos permite ver nuestro avance de manera tangible.



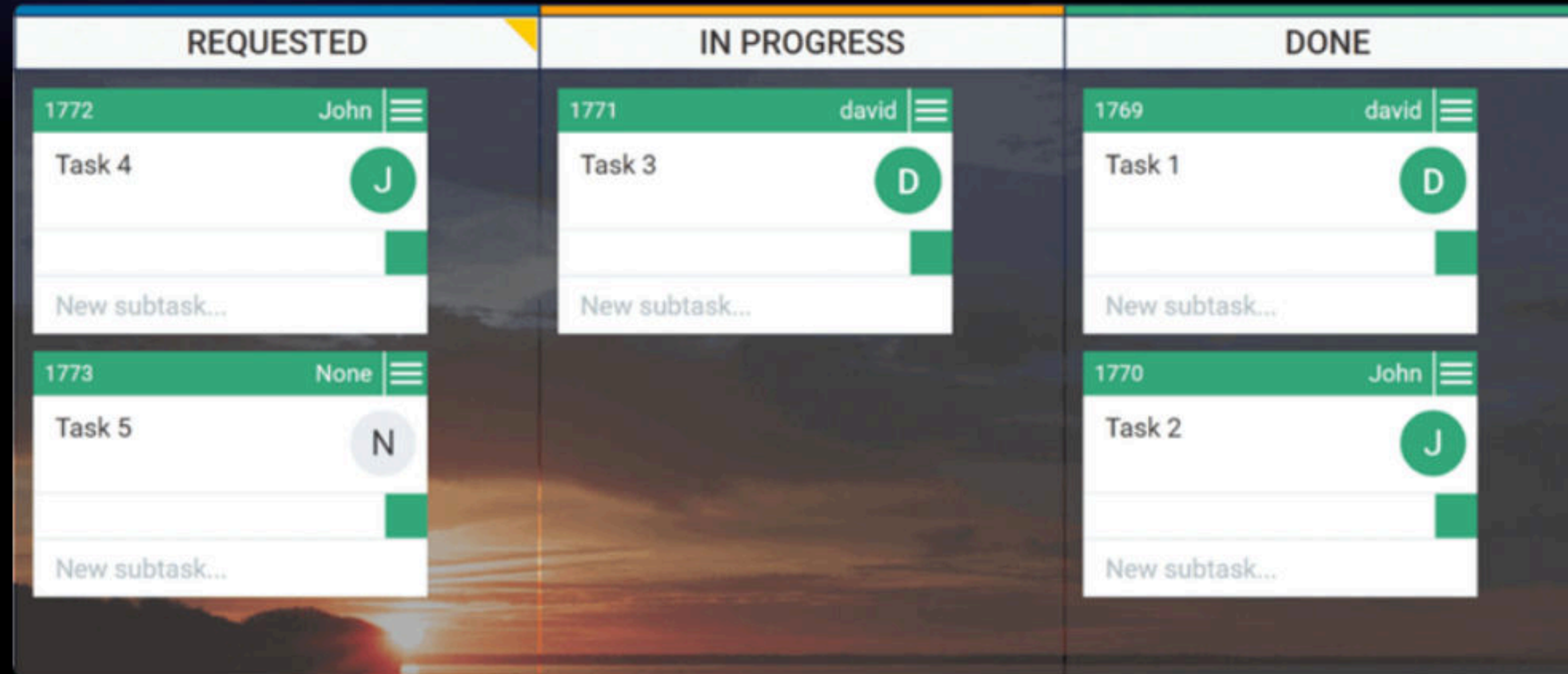
Kanban Board

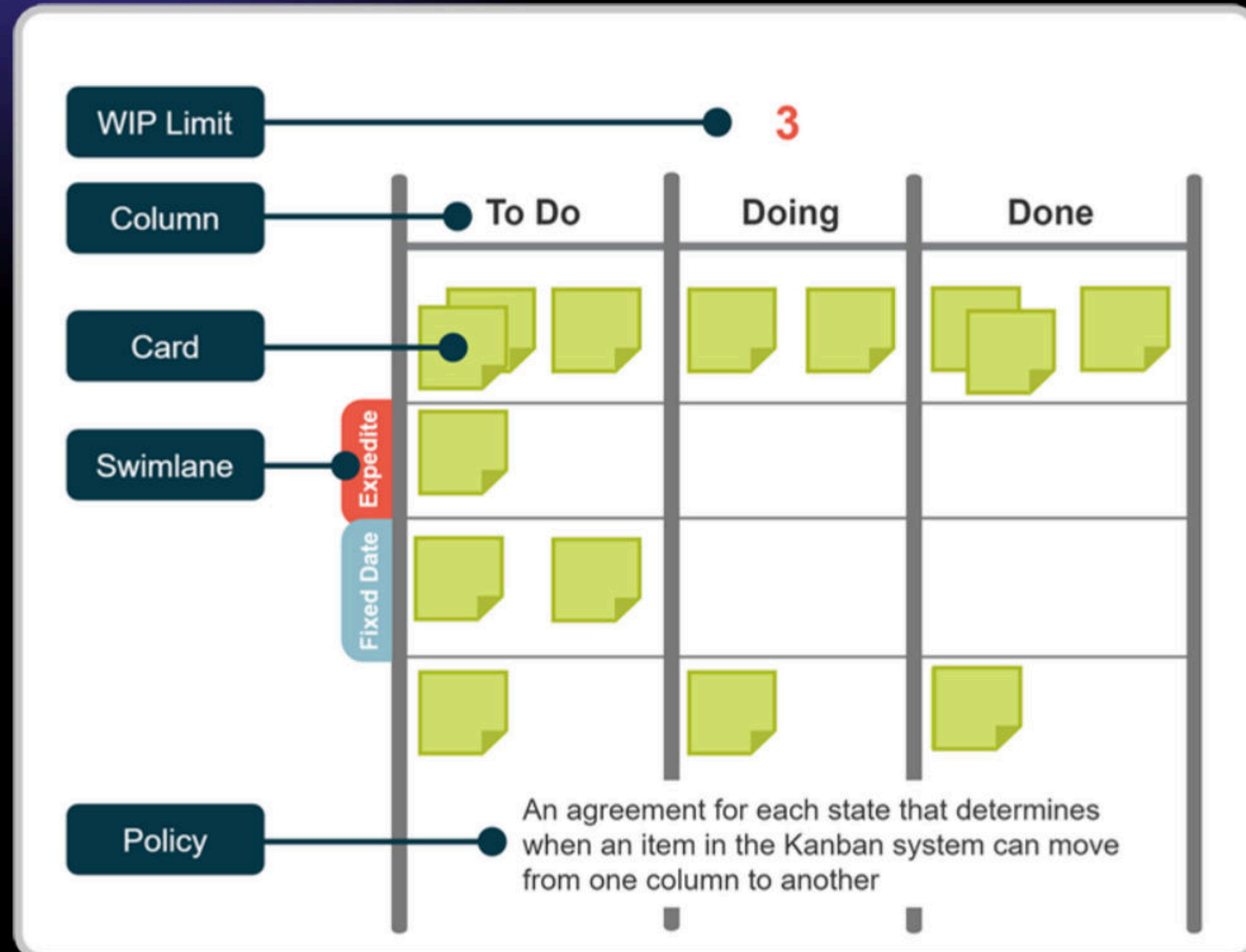
En espera

En progreso 3/3

Finalizado

En revisión





Prioritization	Class of Service	Characteristics	Policy
	 Expedite	Top priority. Task should not be interrupted until it is completed.	max. 1 task
	 Fixed Delivery Date	Task has to be delivered at a fixed date.	
	 Standard	Task will be processed by FIFO algorithm.	
	 Intangible	Maintenance task with low priority.	

FIFO = First in, First out

The Grocery store would stock the milk from oldest to newest:



Thursday Wednesday Tuesday Monday



Outcome:

The grocery store would sell the oldest milk to the customer first.



Además, Kanban propone trabajar con un **WIP Limit**.

Muchas veces, nos encontramos con mil cosas empezadas y ninguna terminada.

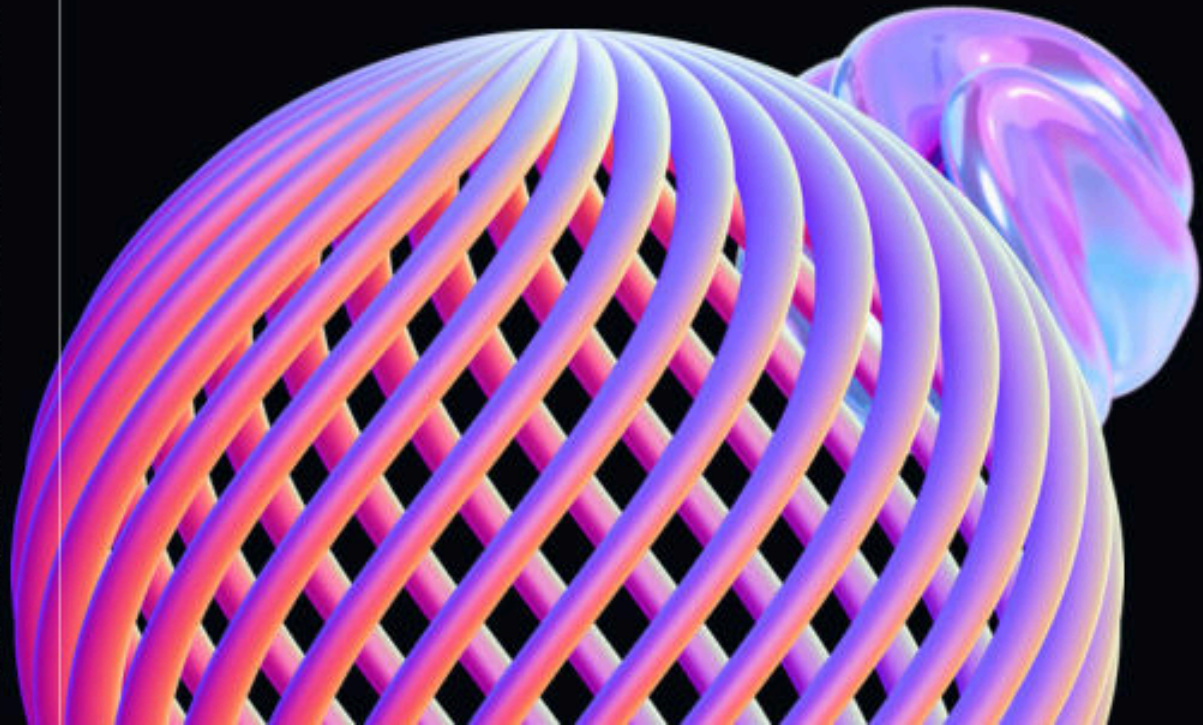
El WIP (Work in Progress) Limit nos obliga a **respetar nuestros propios límites** y a no abarcar más de lo que podemos manejar.

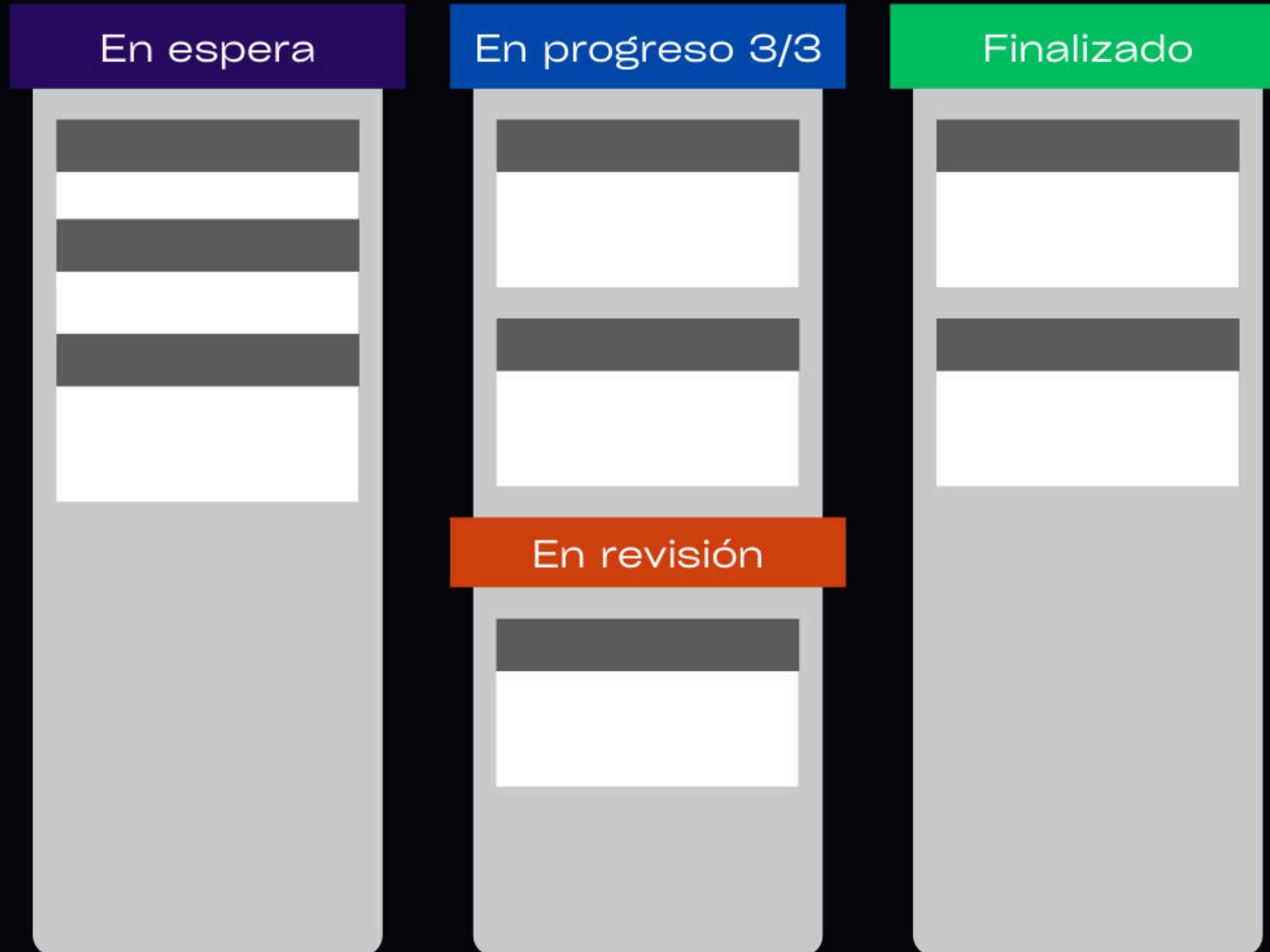
La idea es sencilla:

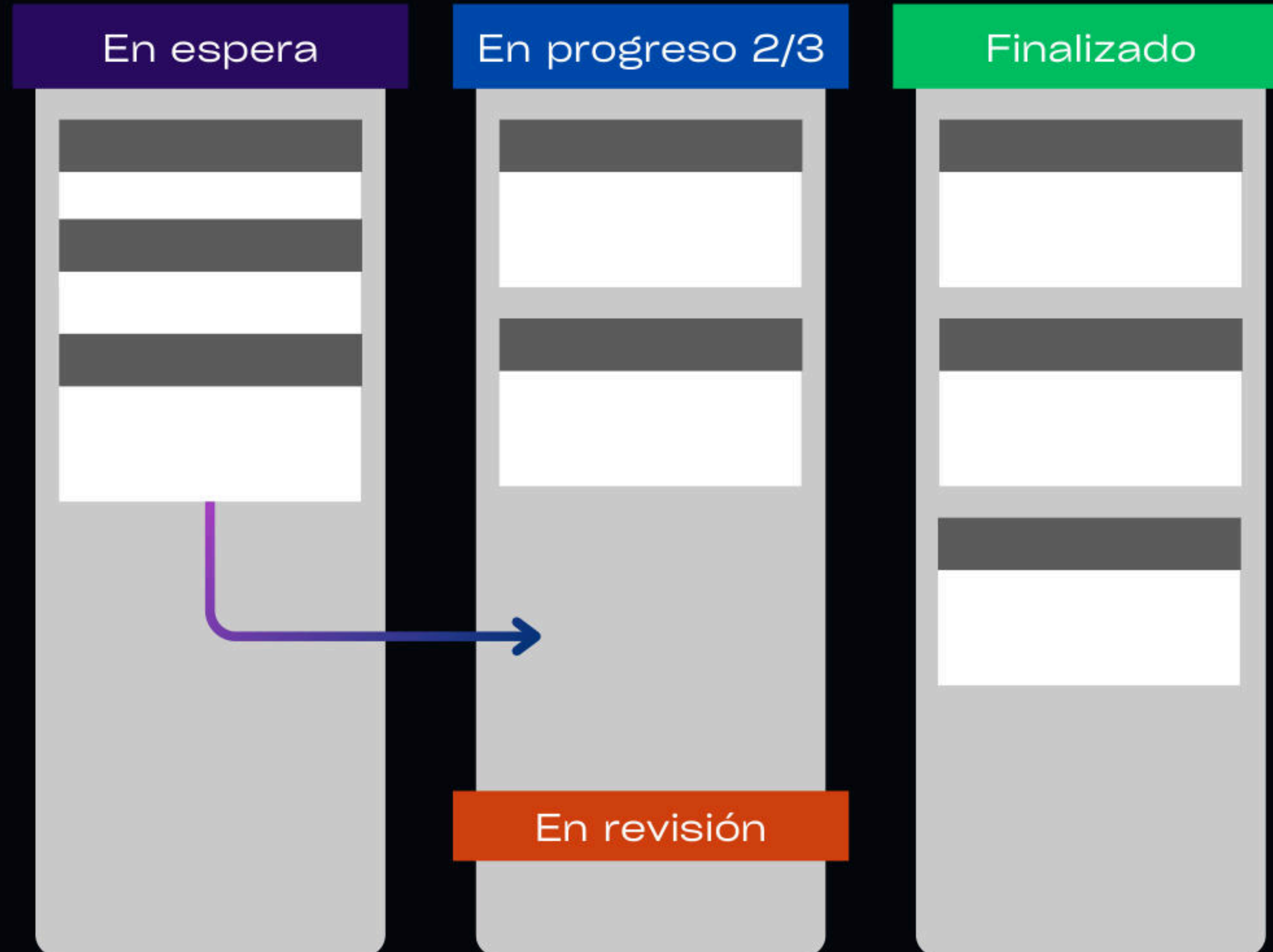
- Si solo podés trabajar en 3 tareas a la vez, no podés empezar una cuarta hasta que termines una de las que ya tenés en marcha.

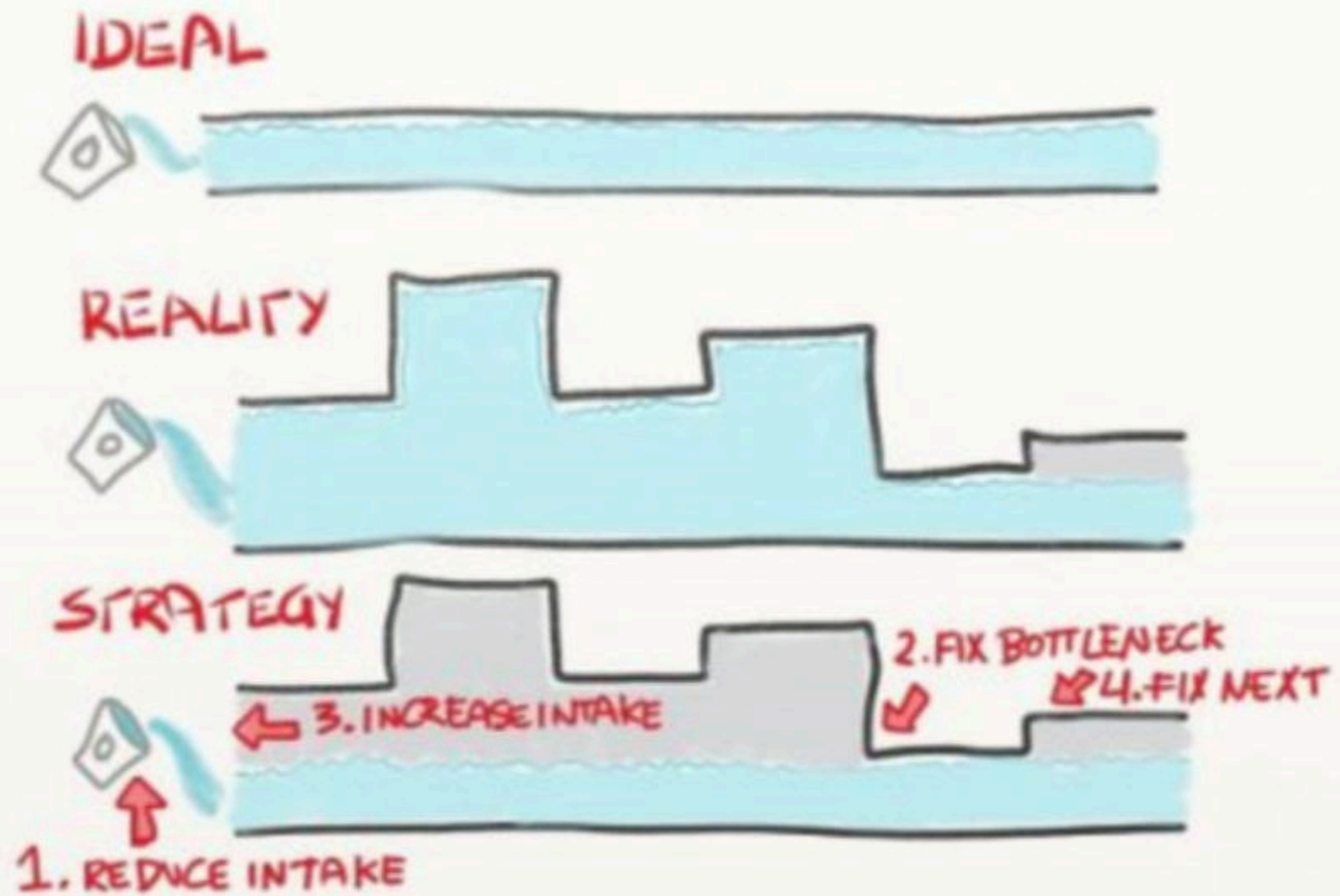


La idea es enfocarse en terminar lo que ya empezamos antes de agregar nuevas tareas.
Esto evita la sobrecarga y nos obliga a ser más eficientes y enfocados.



Work In Progress Limit

Work In Progress Limit

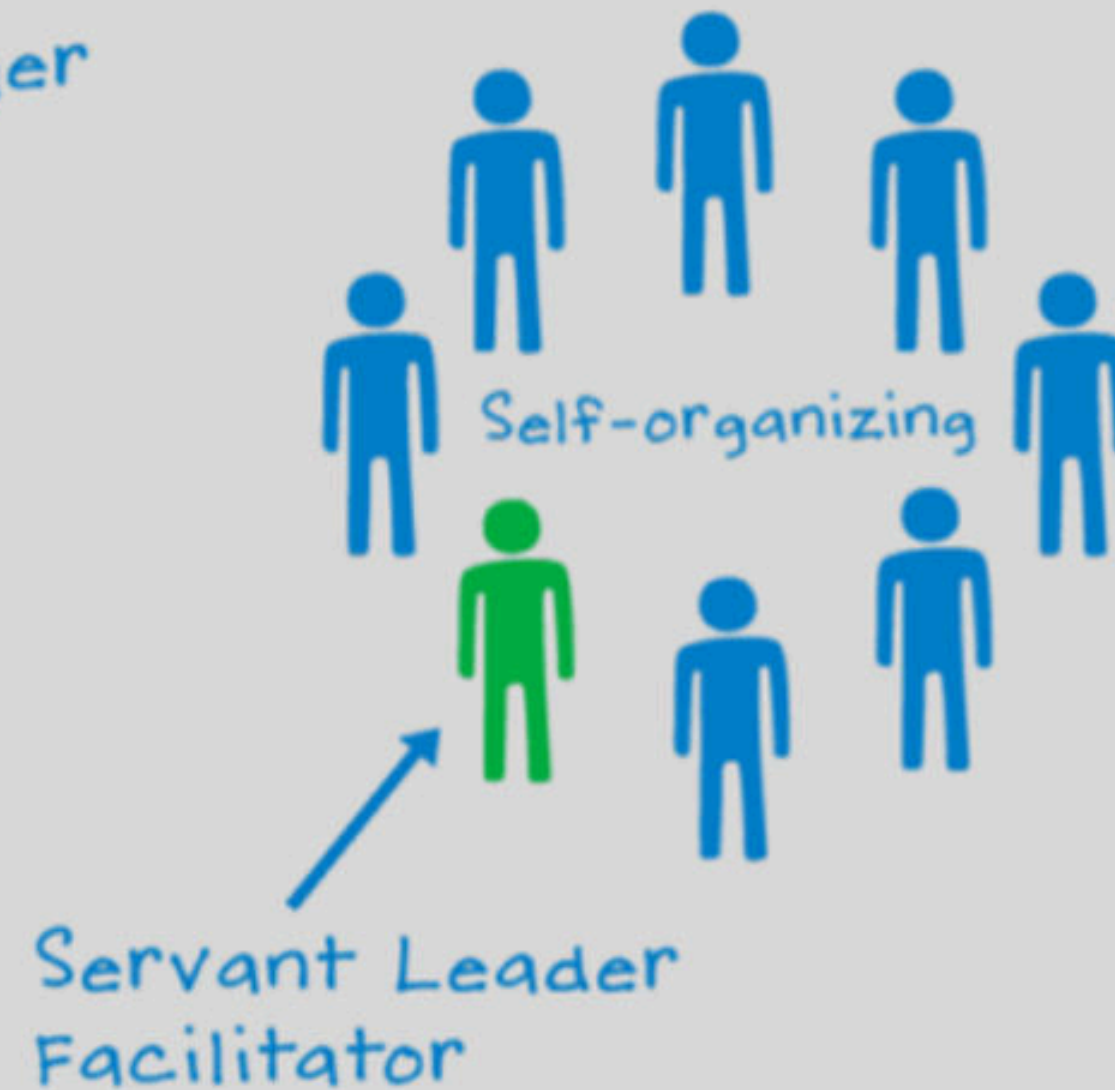


Al aplicar un WIP Limit, no solo reducimos el estrés, sino que también
aumentamos nuestra capacidad de completar tareas.

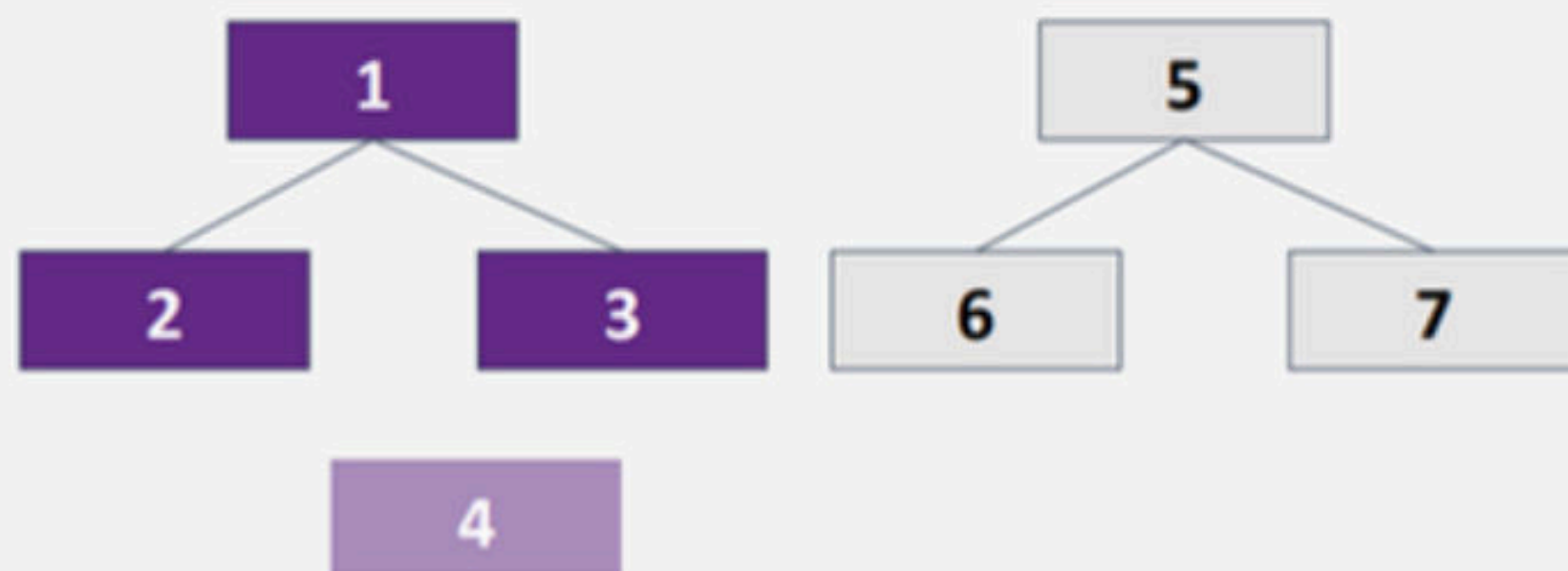
Traditional Teams



Agile Teams

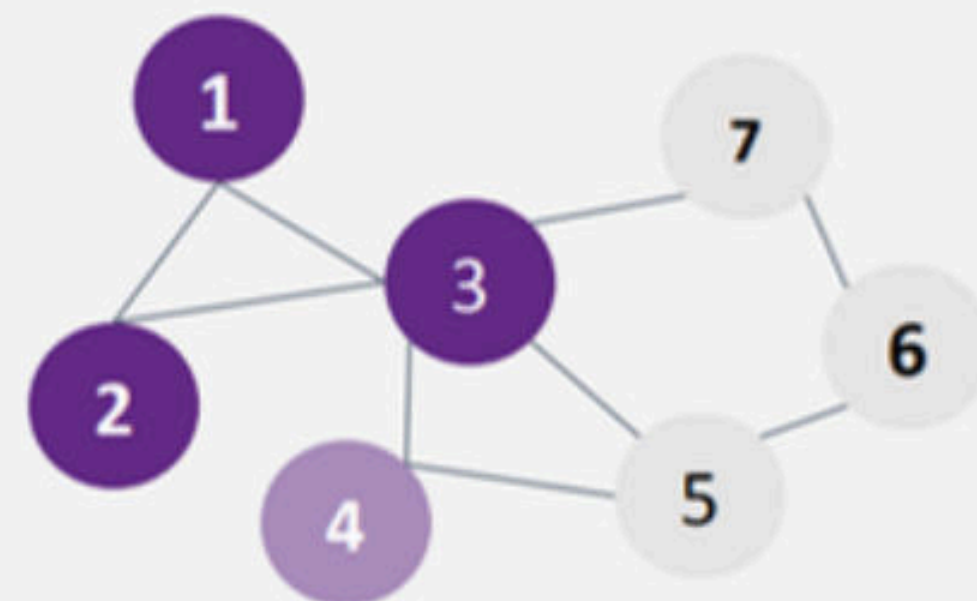


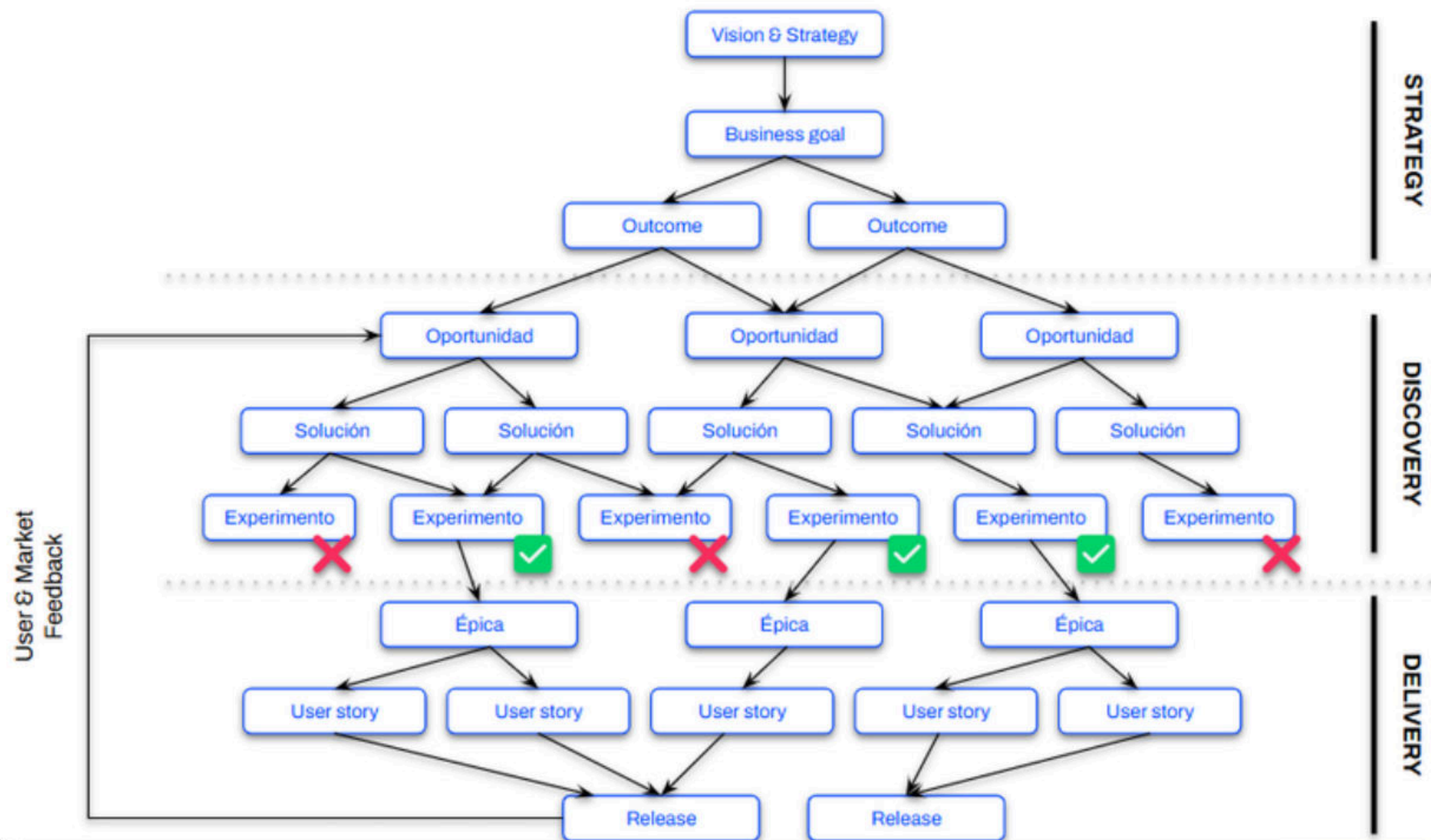
Organigramas

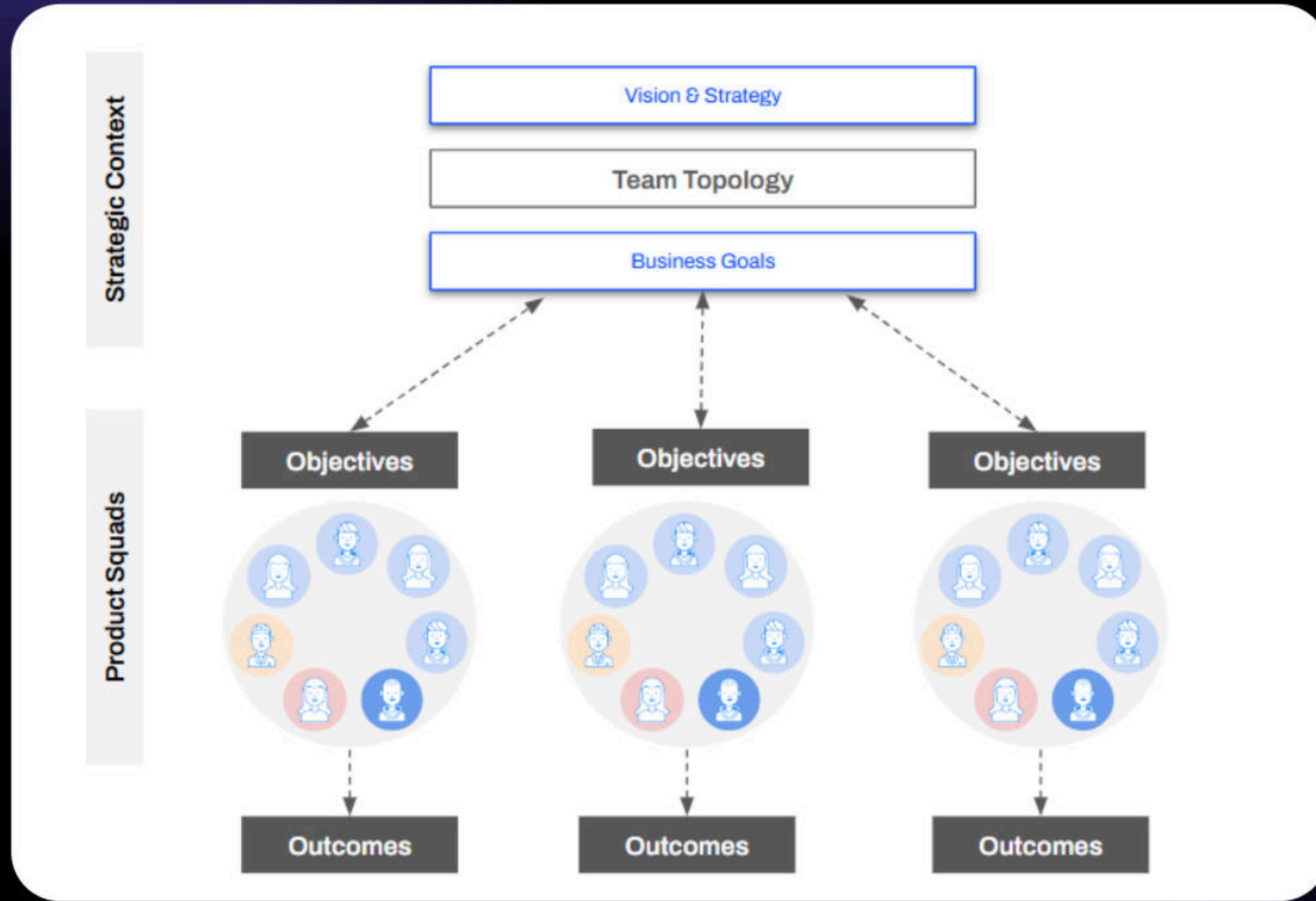


vs.

Mapa de colaboración

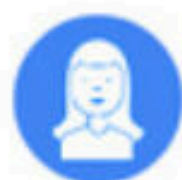






Product

Es líder de producto, tiene la responsabilidad total así como el dominio del producto entregable.

Tech

Personas encargadas de construir propiamente el producto, siguiendo lineamientos de diseño, metodológicos, etcétera.

UX

Persona encargada de hacer un diseño sensacional, que resuelva los problemas de los usuarios.

Data

Es líder de el ciclo de vida del dato

Dominio

Marketing

Tech

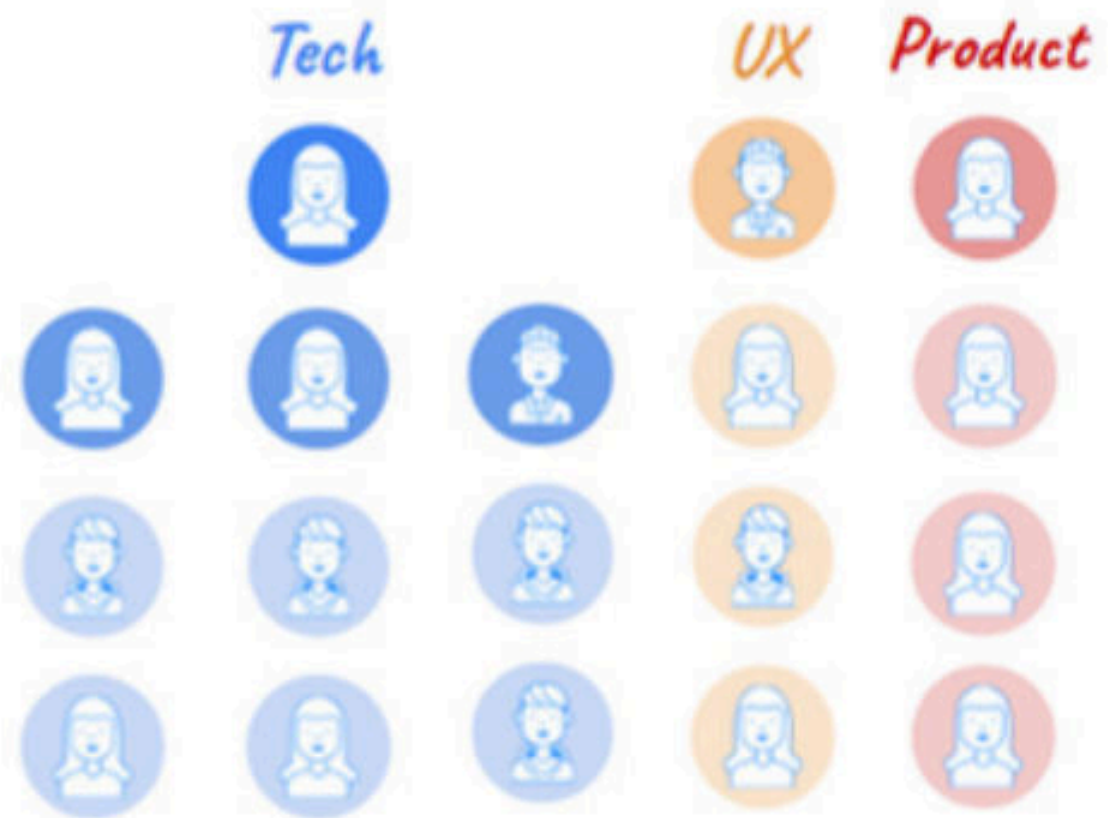
UX

Product

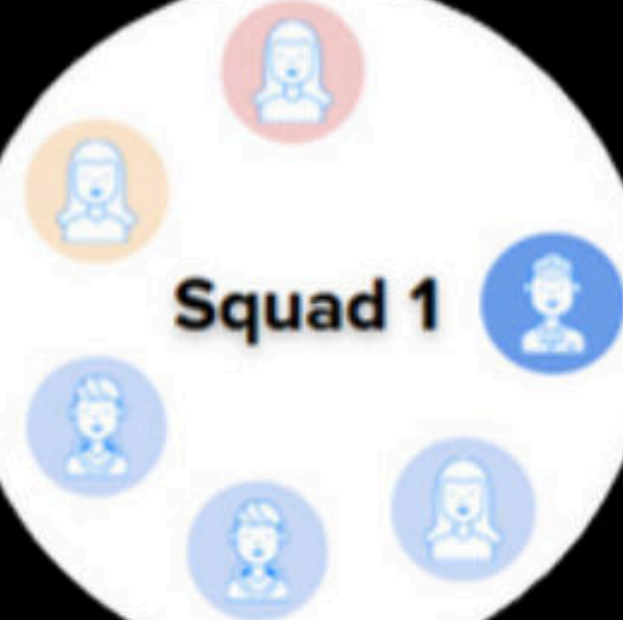
Ops



Dominio



Squad 1

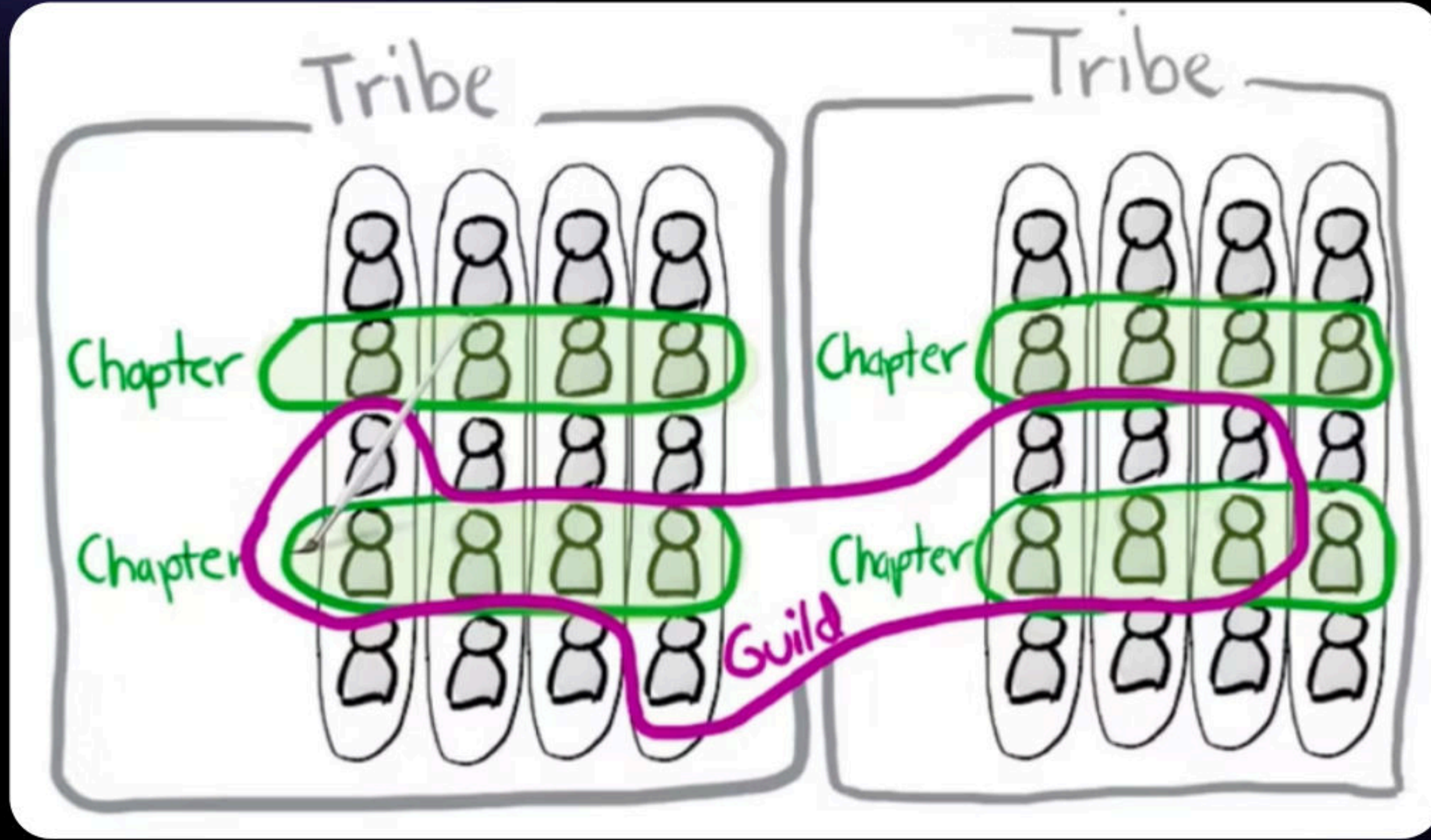


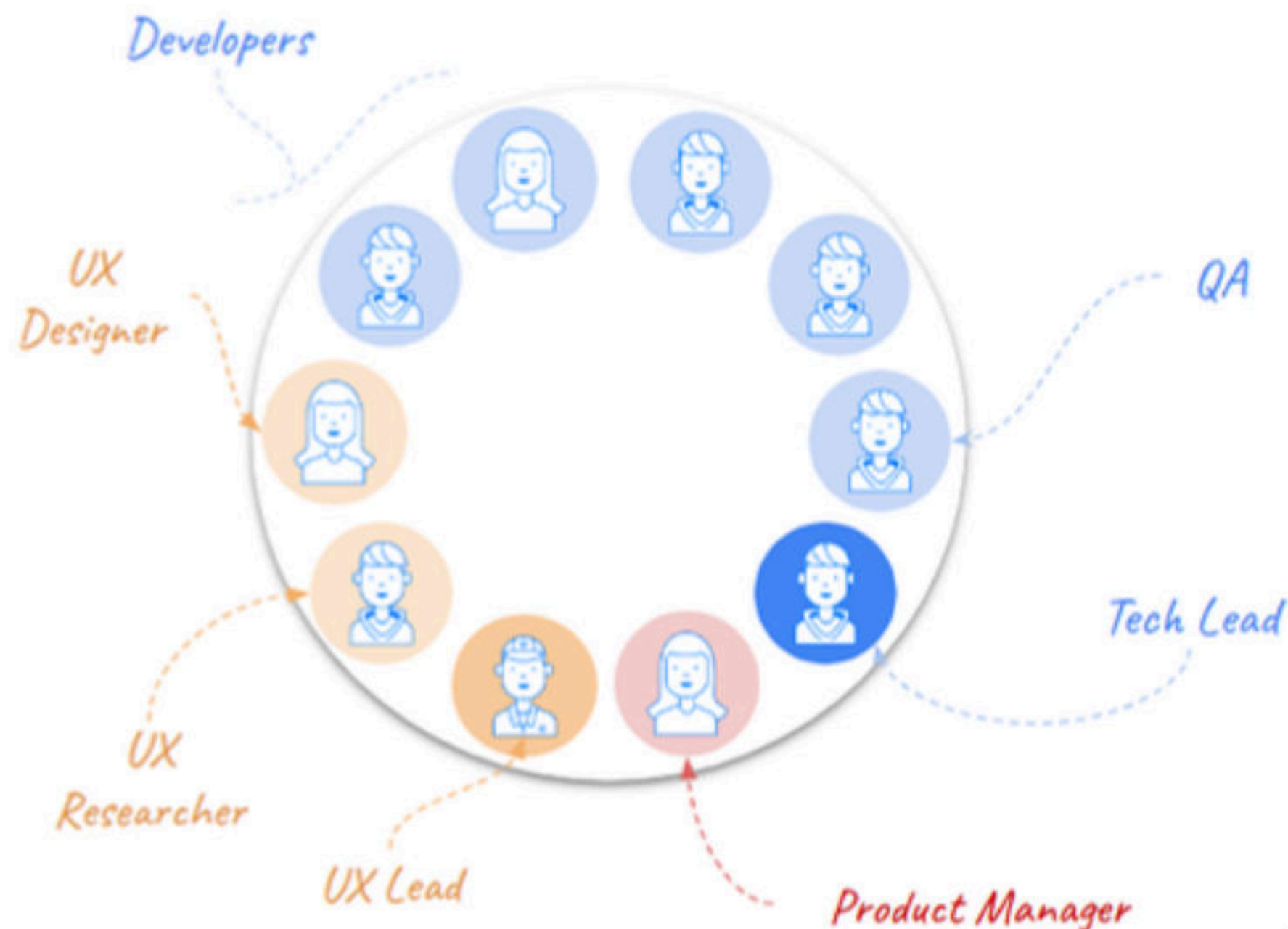
Squad 2



Squad 3



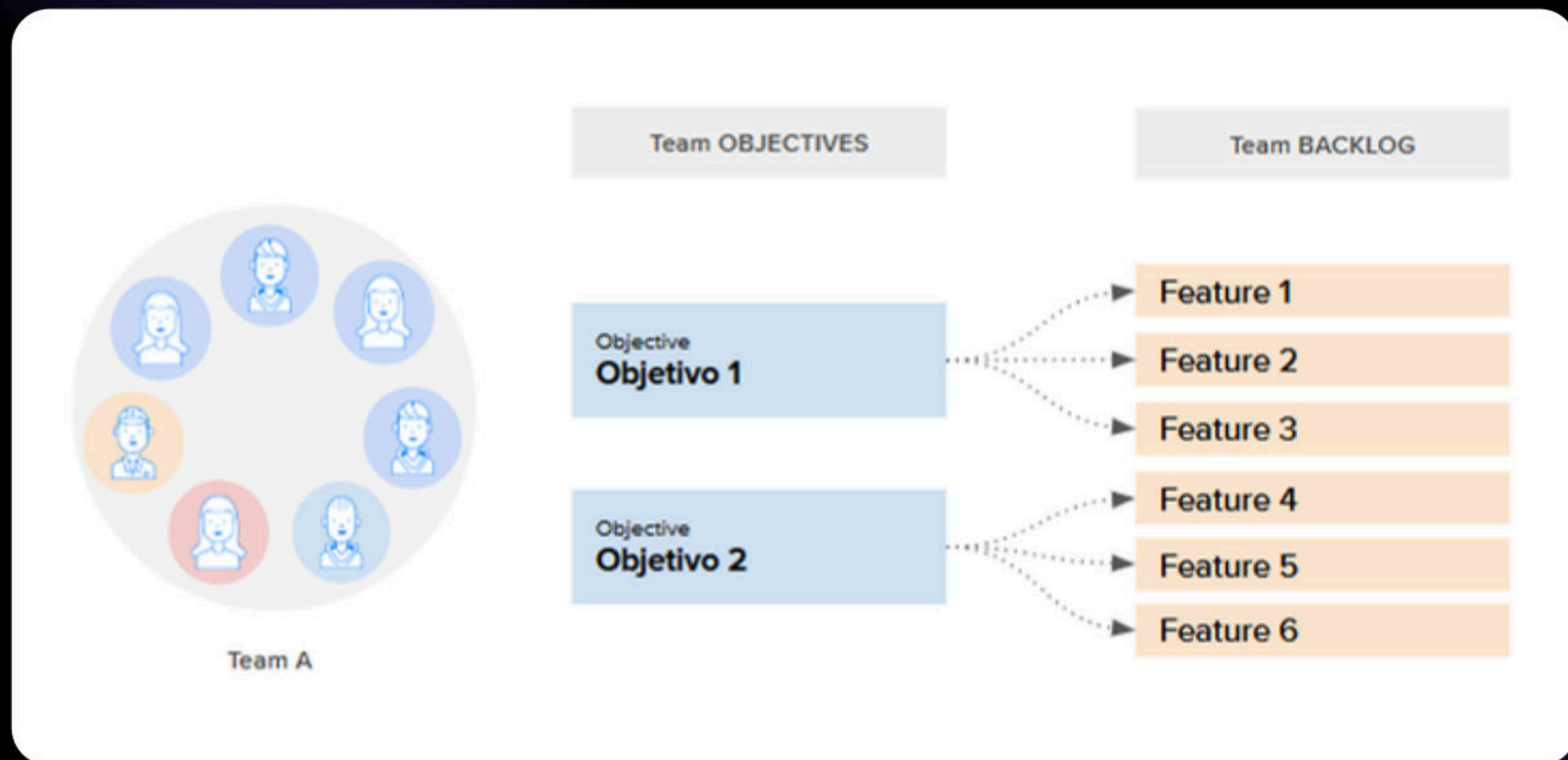


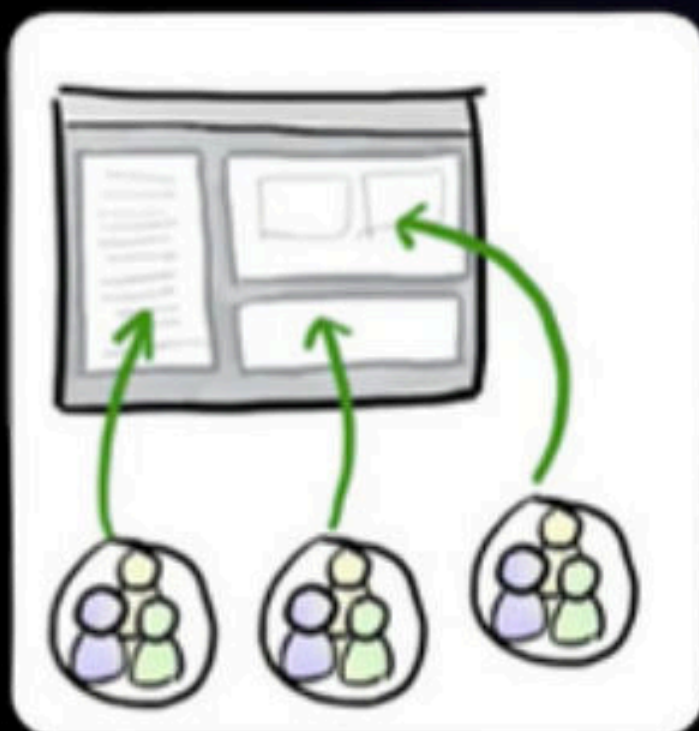


Consideraciones clave

- La estructura de cada equipo puede variar según el requerimiento/necesidades de la solución.
- La composición del squad varía según el "momentum". En los cuales puede requerir de roles adicionales de forma temporal.
- Mientras más tiempo esté consolidado el equipo, más "especialista" será en el producto del cual es dueño.

Feature Teams vs Empowered Teams Estrategia





N SERIE
LA CASA DE PAPEL

Ocho atracadores toman rehenes en la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre española. Desde el encierro, su líder manipula a la policía para llevar a cabo un ambicioso plan.

[▶ Reproducir](#) [Más información](#)

Tendencias ahora

- N ÉLITE**
- N IRLANDES**
- N CHICAS CABLE**
- N THE WITCHER**
- N Klaus**
- N NUESTRO PLANETA**
- N EN LA SOMBRA**
- N LIVY PEREIRA**



Cuando las compañías miden su éxito en la cantidad de features que implementan, en vez de las necesidades de clientes que resuelven, es cuando se estancan en la “*trampa de construir*”.

Melissa Perry,
Autora del libro The Build Trap

Necesitamos involucrarnos y entender **cómo funciona el negocio y la generación de valor**, para trabajar en conjunto y descubrir cuál es el producto que tenemos que construir.

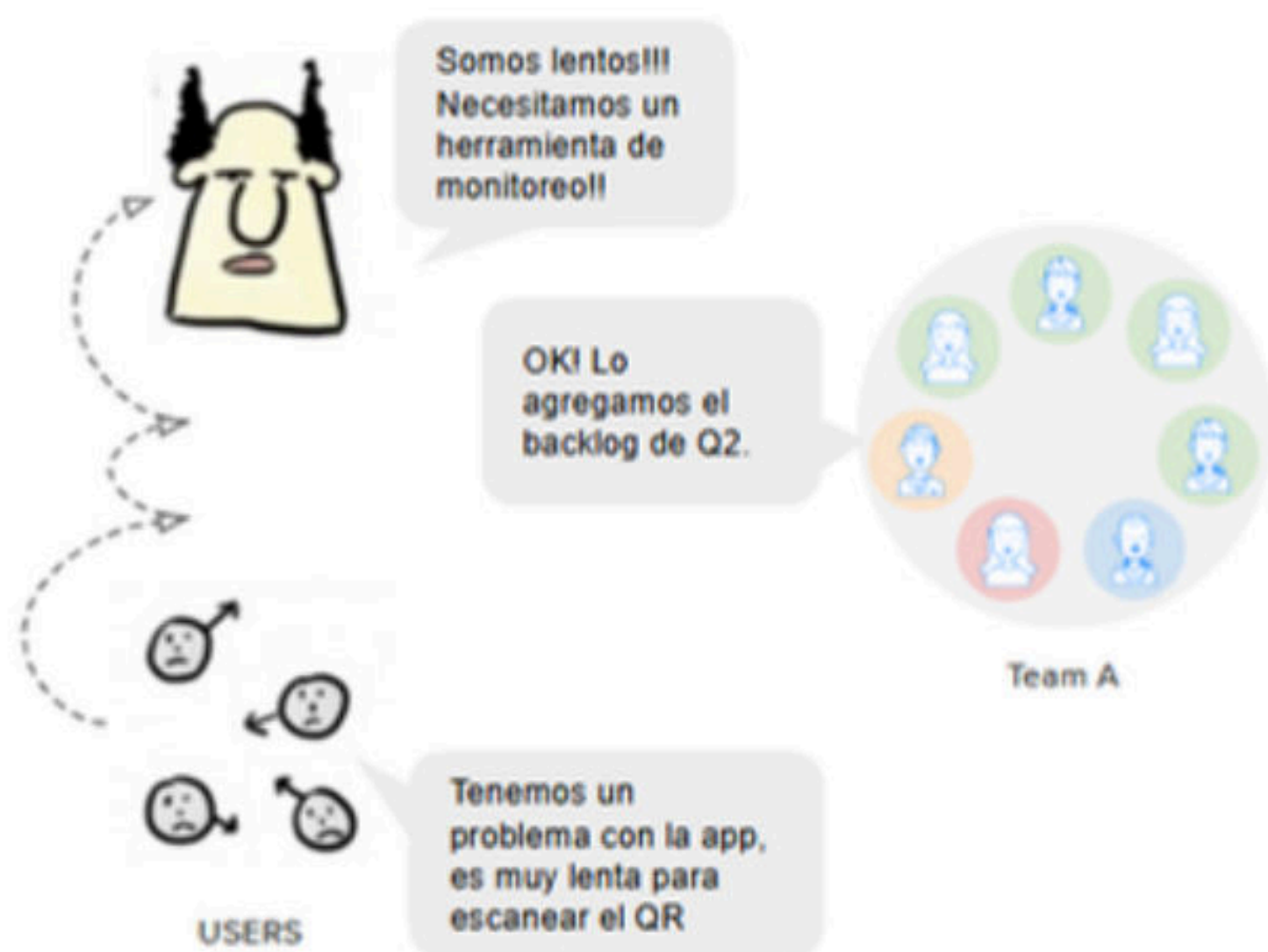
La generación de valor de un Producto se basa en *outcomes*, que debemos identificar y comunicar para alinear en la construcción del producto correcto.

- **Output:** Son resultados (features) de un proceso derivado de la aplicación de unos inputs (user stories) a un sistema (ciclo de desarrollo).
- **Outcome:** Son la consecución de unos resultados de cambios de comportamiento buscados en el usuarios y ligados a un objetivo de negocio.
- **Impact:** Objetivo de negocio.

Fuente: <https://www.ipattonassociates.com/>

Feature Teams vs Empowered Teams Estrategia

Desde



Hacia



Feature Teams vs Empowered Teams Estrategia

Desde

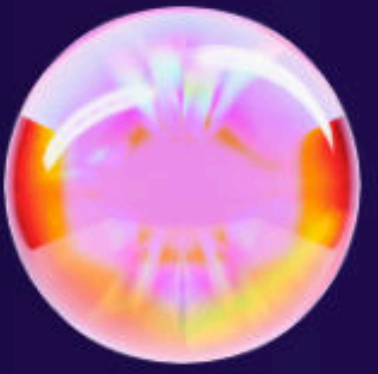


Hacia

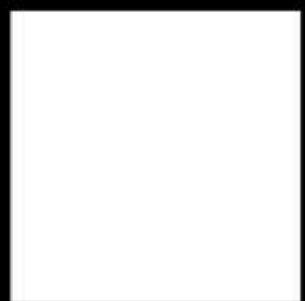
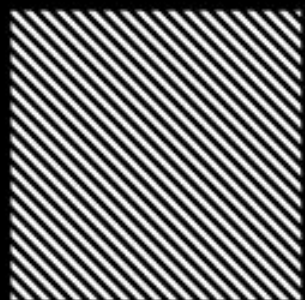


En el dinámico mundo de las organizaciones ágiles, la claridad en la estructura del equipo y la definición de roles es esencial.

A diferencia de las estructuras tradicionales de trabajo, un **equipo ágil** debería tener **roles específicos**, diseñados para impulsar la eficiencia y **maximizar el valor percibido**.

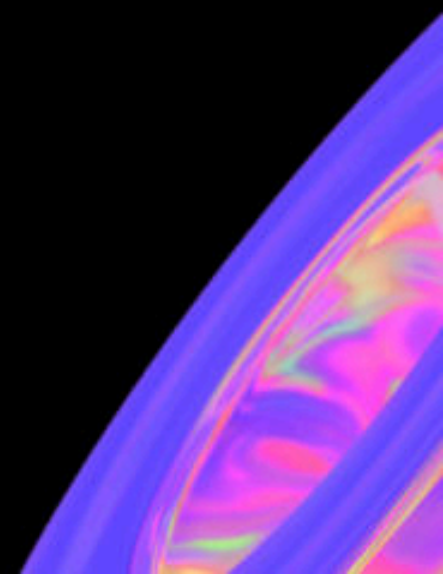


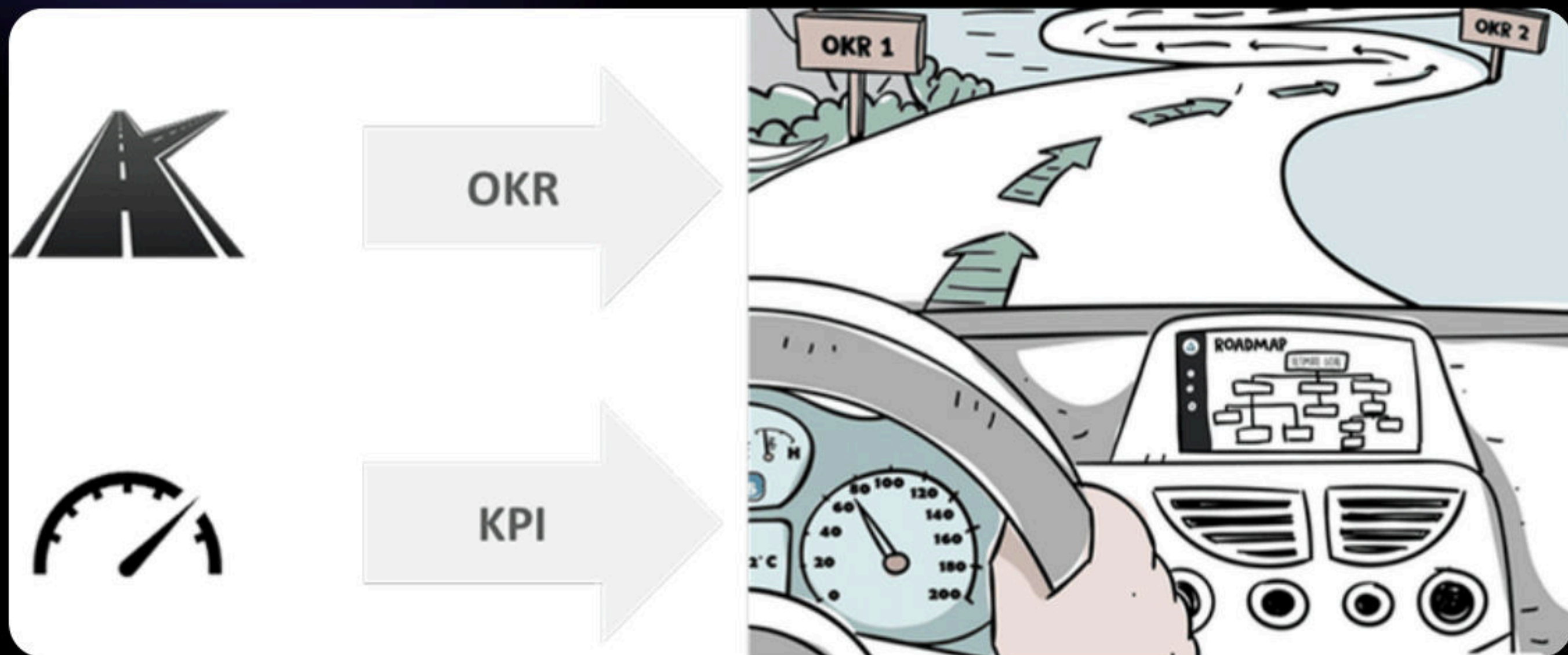




Break Time

EN 15 VOLVEMOS





Implementar OKR's puede

Generar beneficios para individuos
(a nivel Personal y Profesional)
y beneficios para las Organizaciones

Aprender sobre OKRs y KPIs proporciona herramientas valiosas para mejorar tanto en el ámbito profesional como personal, facilitando el establecimiento y el logro de metas claras y medibles.

Esto lleva a una mayor satisfacción, eficiencia y éxito a largo plazo.

Mejora del Rendimiento colectivo

Desarrollo de Habilidades de Gestión

Mejora de la Productividad individual

Generar una Cultura de Alto Desempeño

Impulsar tu Crecimiento Profesional

Facilitar el Equilibrio Vida-Trabajo

Facilitar la Alineación Estratégica

Alcanzar nuevas Metas Personales



Los objetivos nos
retan, nos motivan y
nos llevan más allá
de nuestros límites.





Qué son los OKR?

Objectives and Key Results

OBJECTIVES & KEY RESULTS

Una declaración cualitativa clara que define una meta ambiciosa y motivadora.

+

Métricas específicas y cuantificables que indican el progreso hacia el objetivo.



Los oportunistas
encuentran oportunidades.

Los emprendedores las crean.



ANATOMY OF THE OKR FRAMEWORK



OBJECTIVES

Goals that inspire and set direction

Where do I need to go?



KEY RESULTS

Steps that measure progress towards an objective

How do I know I'm getting there?



INITIATIVES

Tasks required to drive progress of key results

What will I do to get there?

OKR Framework

Objective

Goals that inspire and set a direction for your business or team.

Key Result

Steps that measure progress towards an objective.

Key Result

Steps that measure progress towards an objective.

Tasks

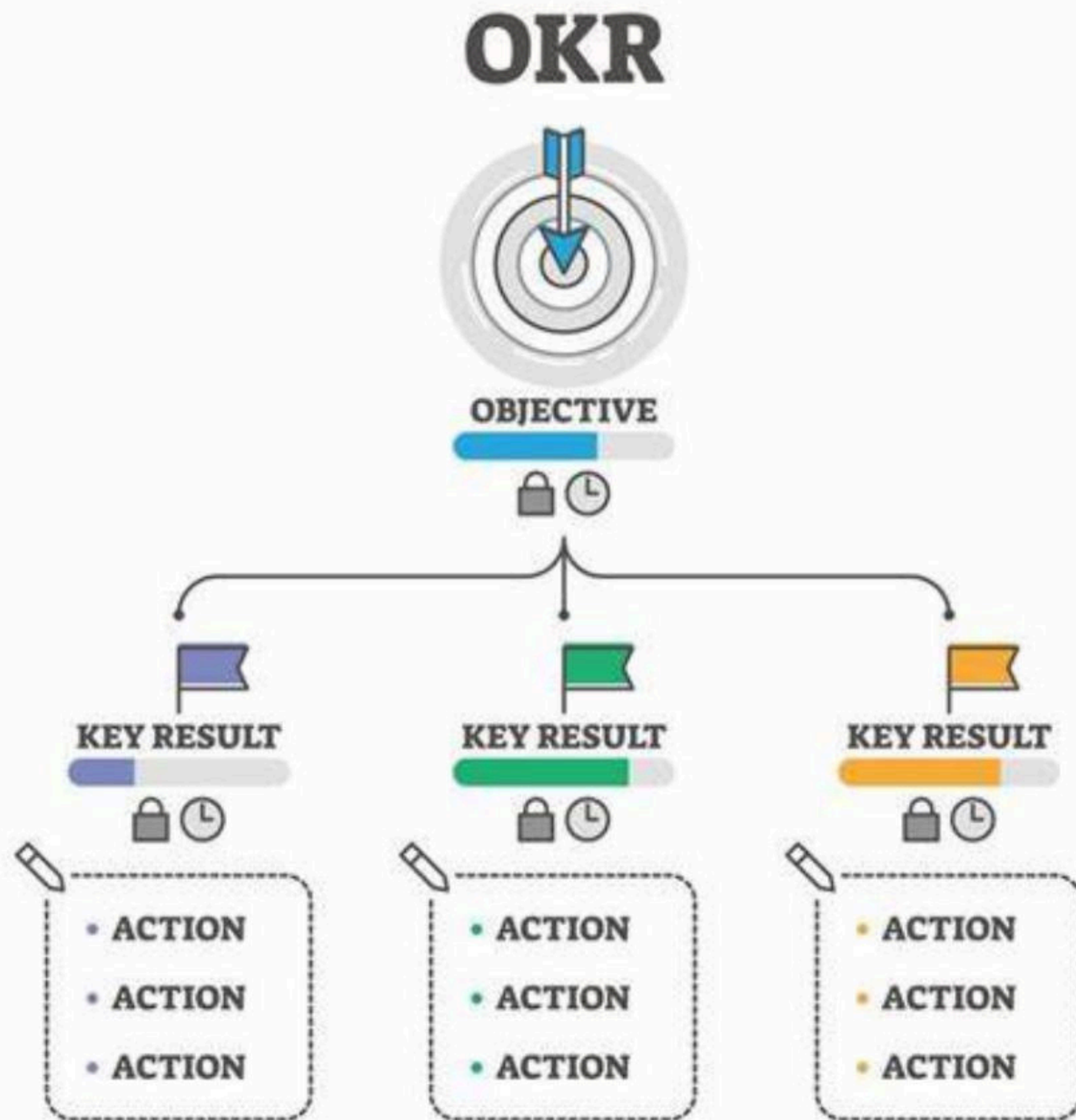
Initiatives required to drive progress of key results.

Tasks

Initiatives required to drive progress of key results.

Tasks

Initiatives required to drive progress of key results.



Components of OKR

Quarterly goal - what do we want to achieve?

Objective

Outcomes - how to measure success of O?

Key Result 1



Key Result 2



Key Result 3



Output - Impactful projects (team level)

Initiative

3 - 5 most important tasks to accomplish (individual)

Weekly Plans



“Un objetivo sin un plan es solo un deseo.”

— Antoine de Saint-Exupéry

How to set the right OKRs



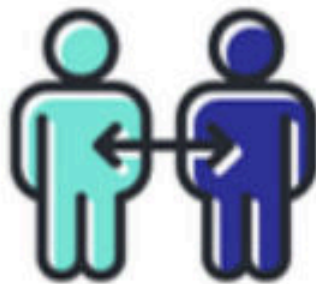
Choose 3-5 objectives



Aim high



Be specific



Encourage teamwork



Track progress and
celebrate success



Know when to readjust

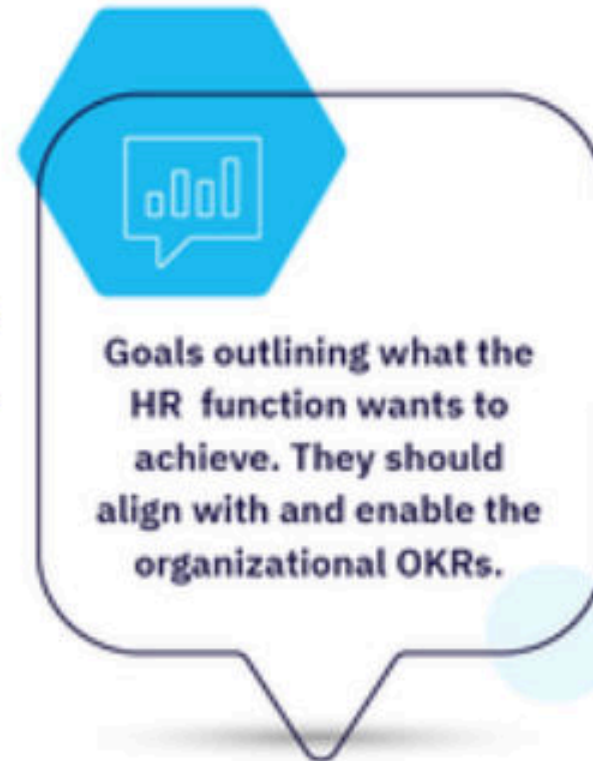
HR OKRs within an Organization

AIHR | ACADEMY TO INNOVATE HR

Organizational Objectives



HR OKRs

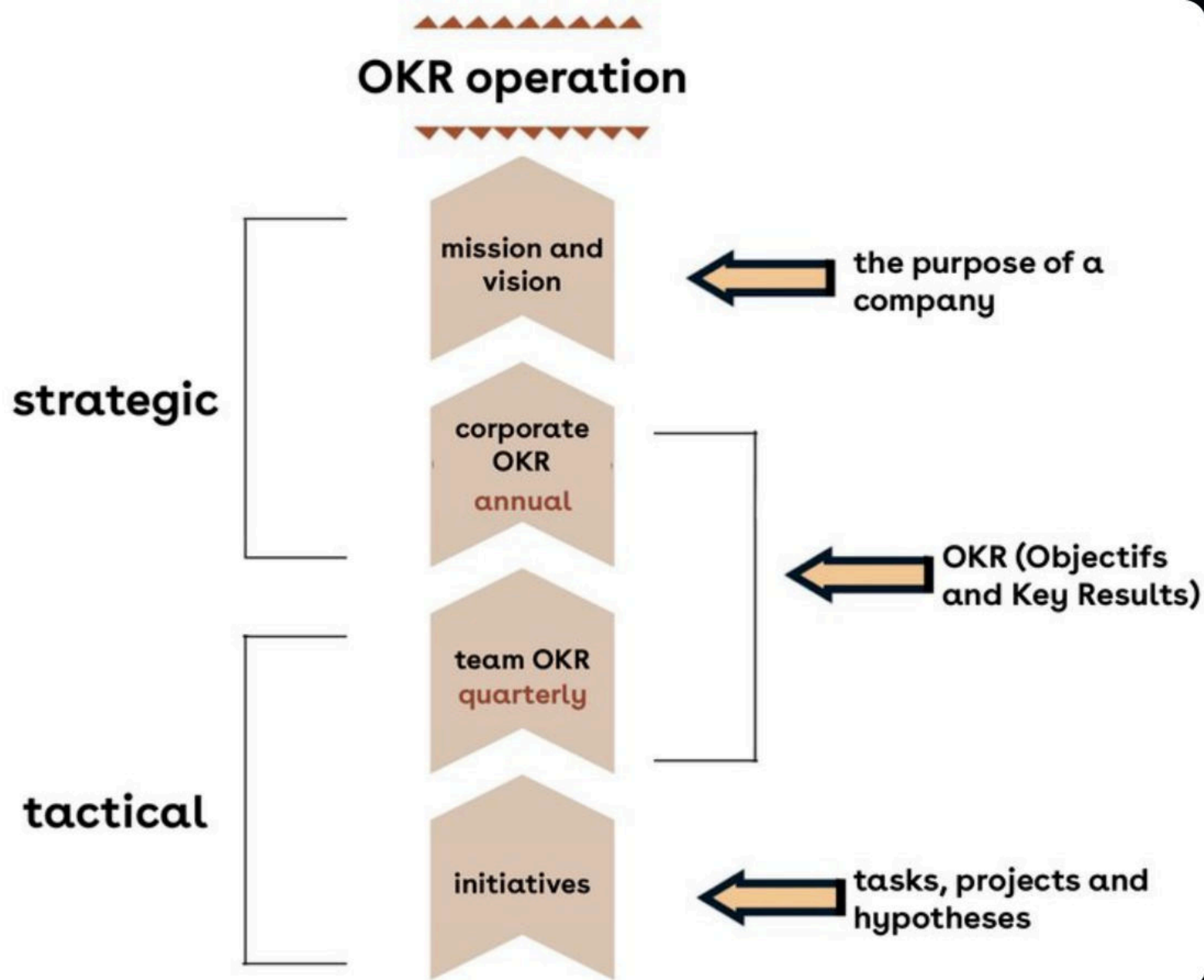


HR department Key Results



Individual Initiatives





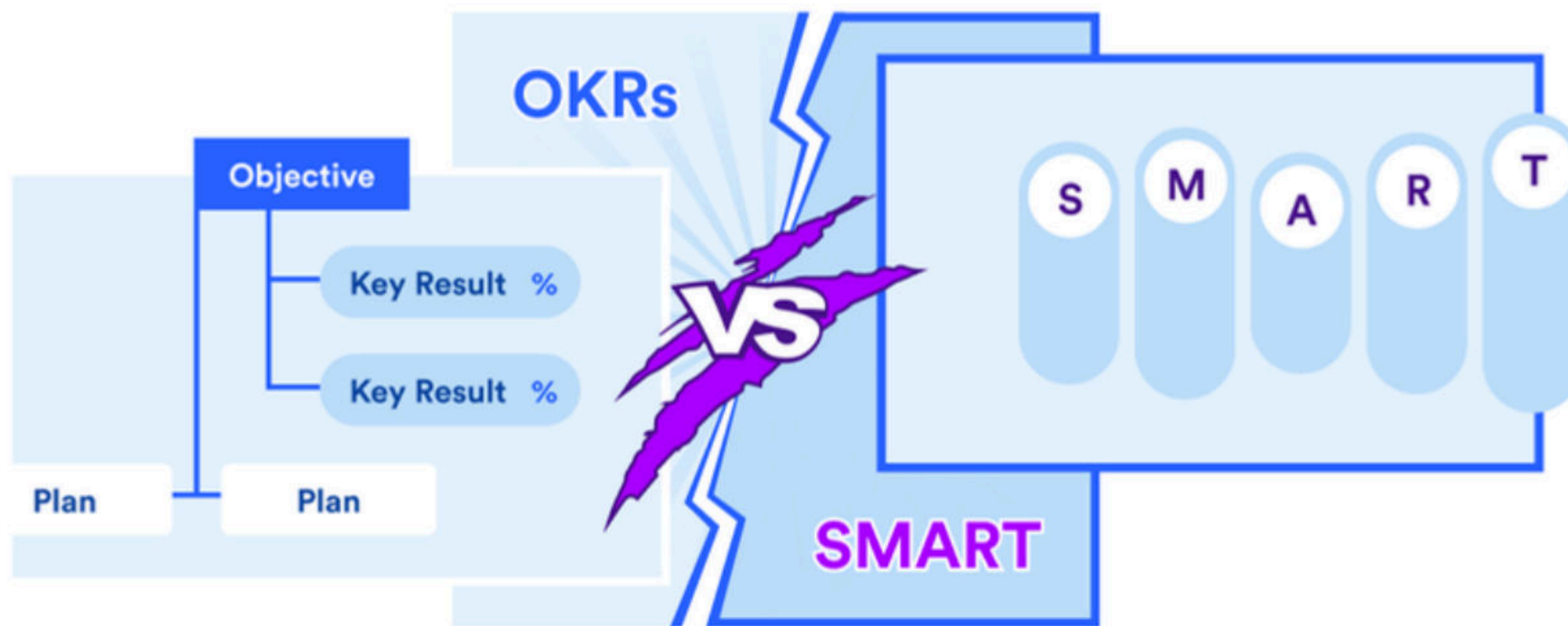




PLANNING PYRAMID

Strategic Planning Pyramid







S

**S de Specific
(específico)**

Objetivos
firmes y claros



M

**M de measurable
(medible)**

Objetivos que se
puedan cuantificar
mediante parámetros
exactos



A

**A de achievable
(Realizable)**

Objetivos palpables
que se puedan
materializar



R

**R de realistic
(realista)**

Objetivos acordes a
las posibilidades de
la empresa



T

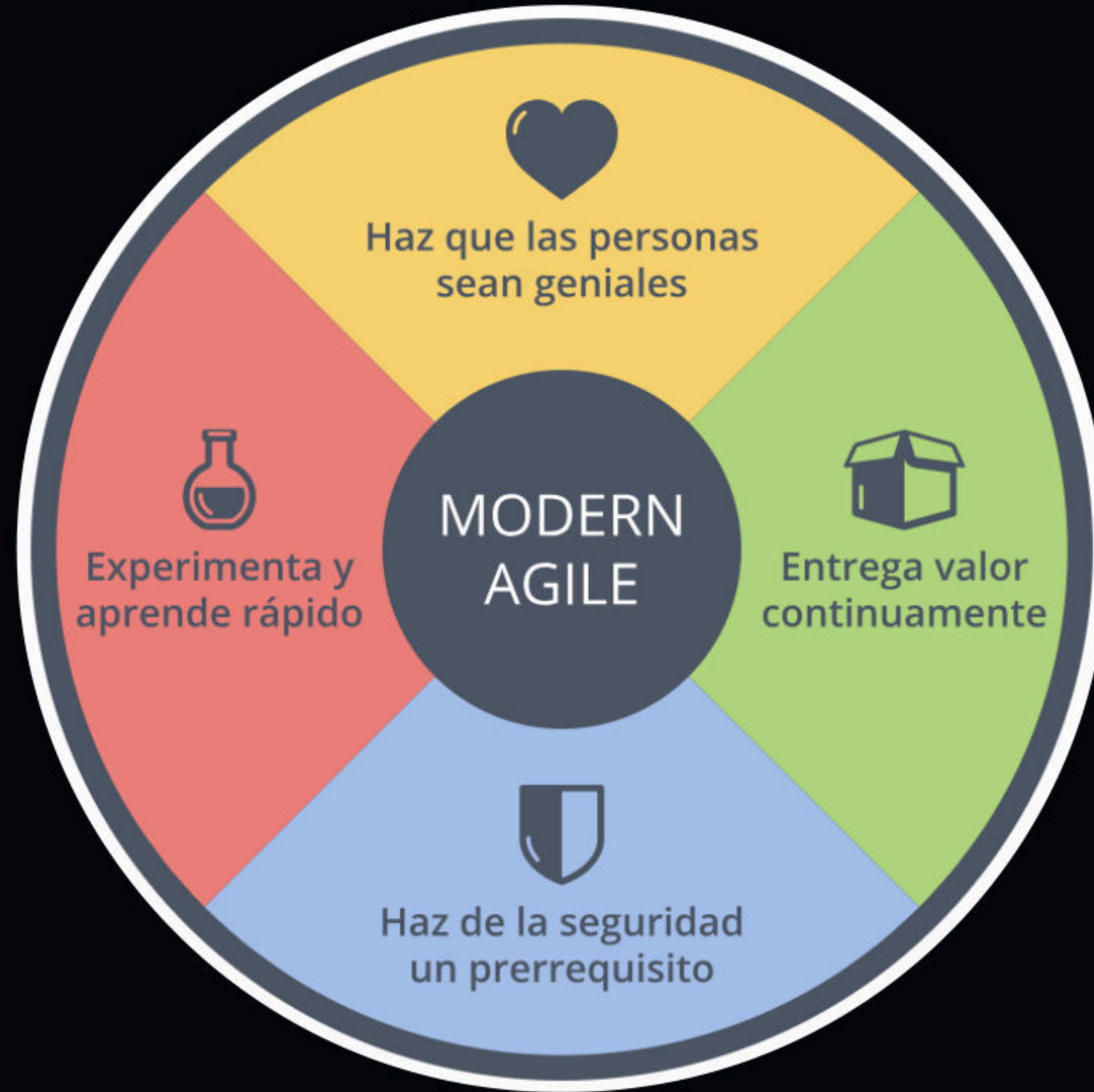
**T de time-bound
(limitado en
un tiempo)**

Objetivos acorde
al plazo propuesto
para su revisión

Diferencias

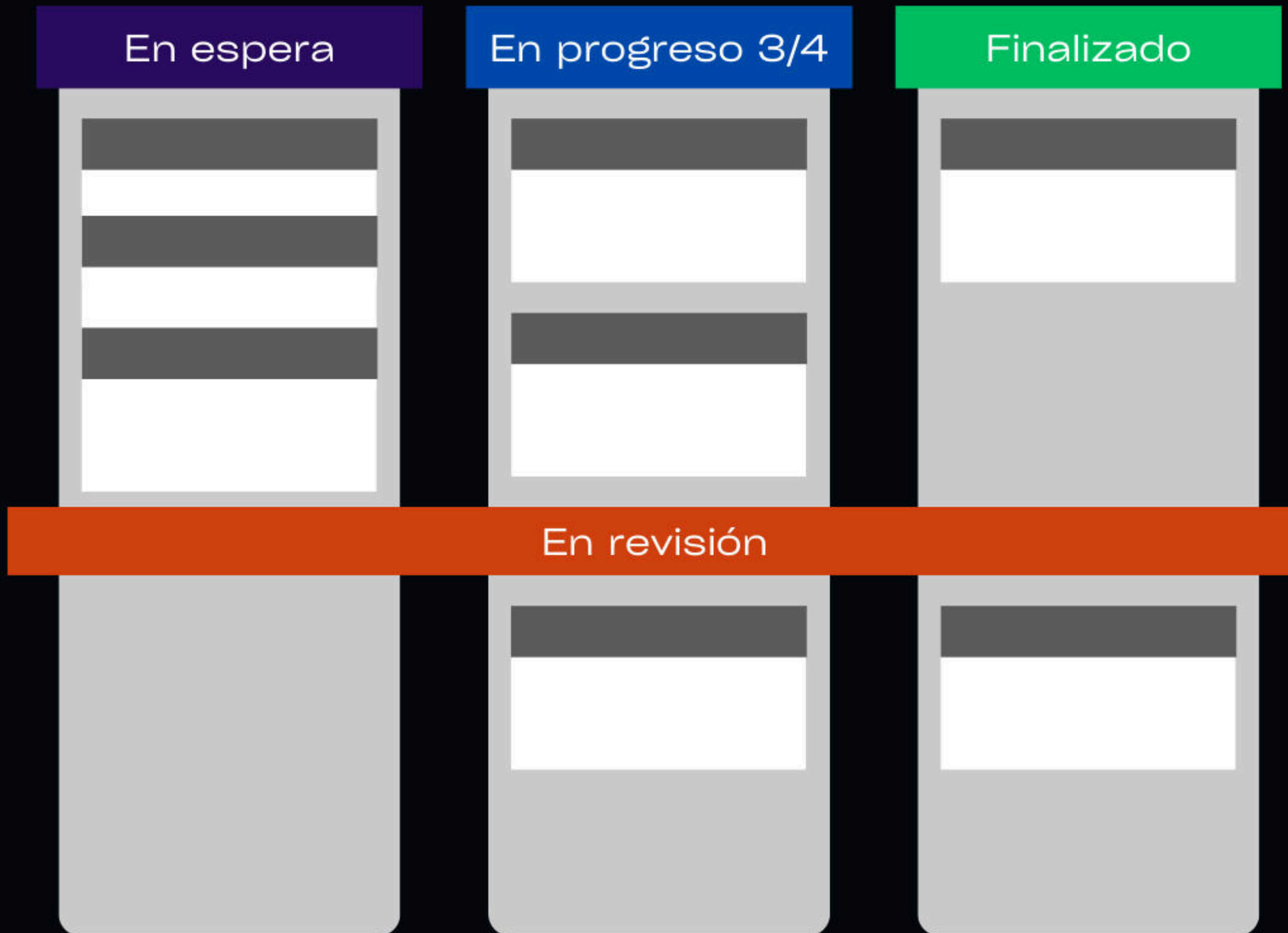
OKR's	Enfoque Aspiracional	Proporciona un Marco de trabajo para el diseño de objetivos	Son Flexibles y Ágiles	Para el logro de objetivos a mediano plazo	Se apalancan del "Why" (Propósito)
Objetivos SMART	Enfoque Realista	Proporciona Lineamientos clave para el diseño de objetivos	Son Fijos y Rígidos	Mejor para objetivos a corto plazo	Se apalancan del "How" (Cómo hacer)

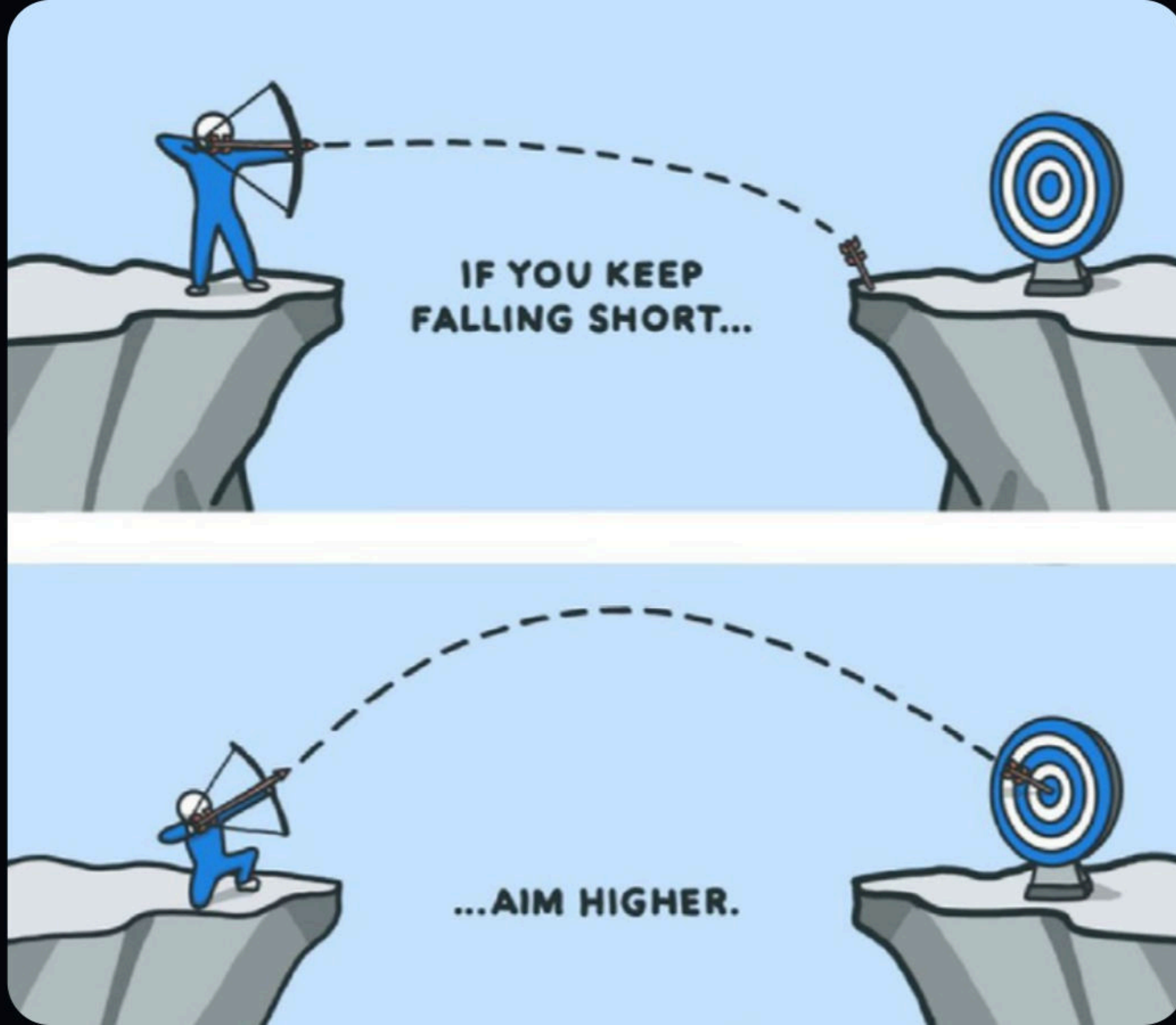


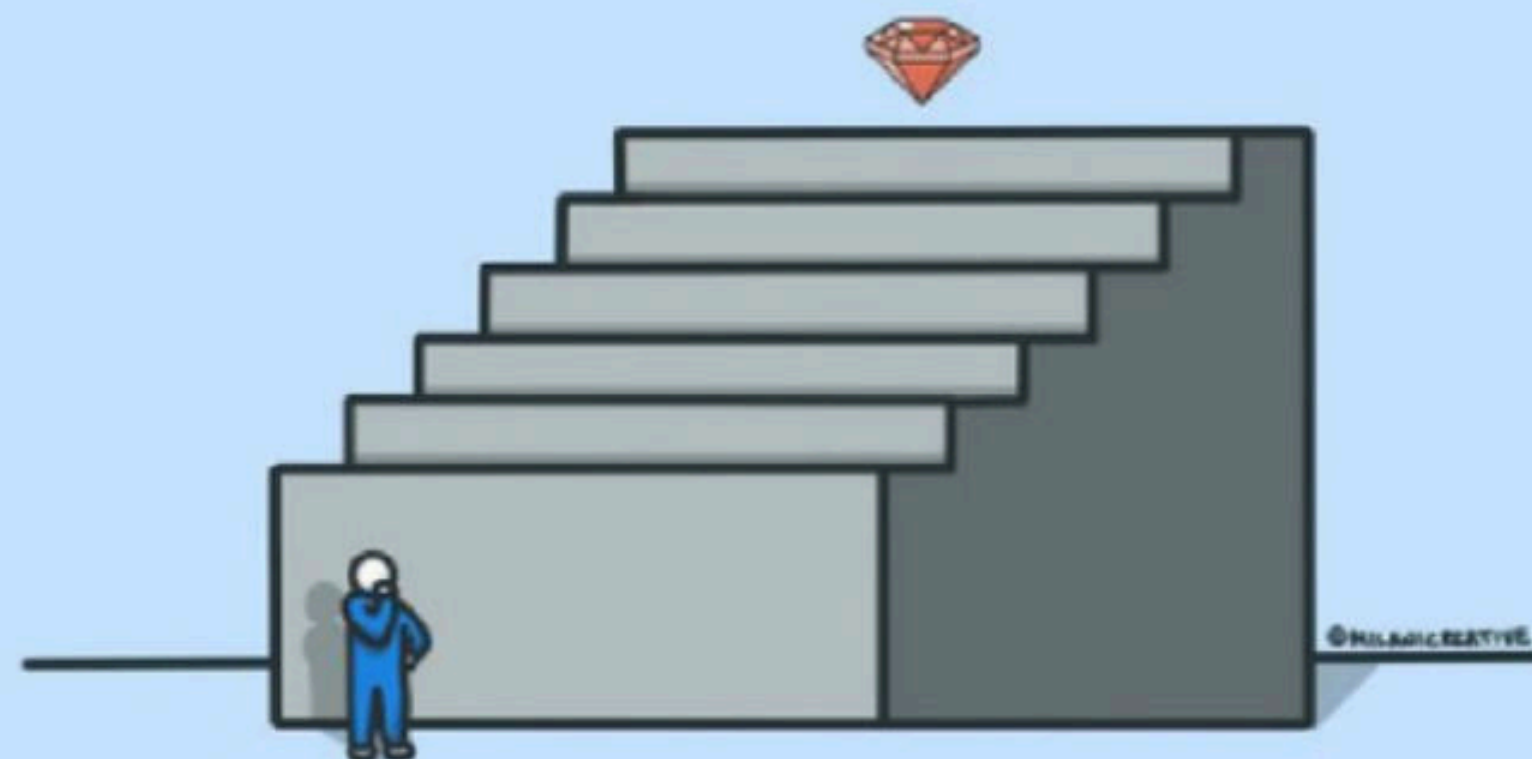




Work In Progress Limit





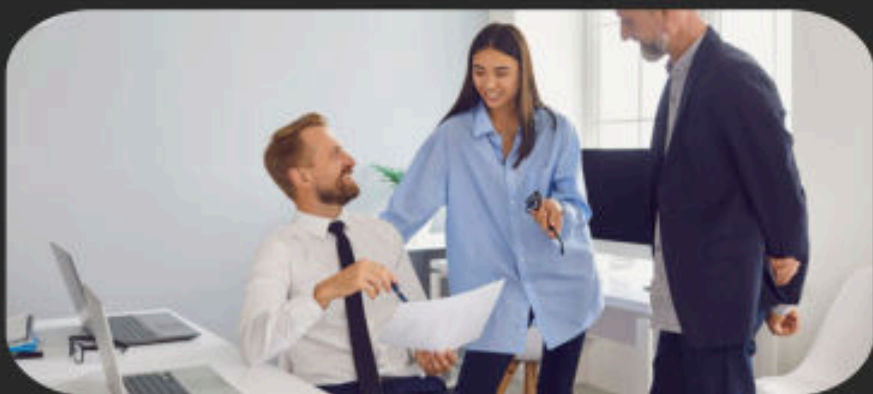


THE FIRST STEP IS THE HARDEST



BREAK IT INTO SMALLER STEPS

Ejemplos de OKR's

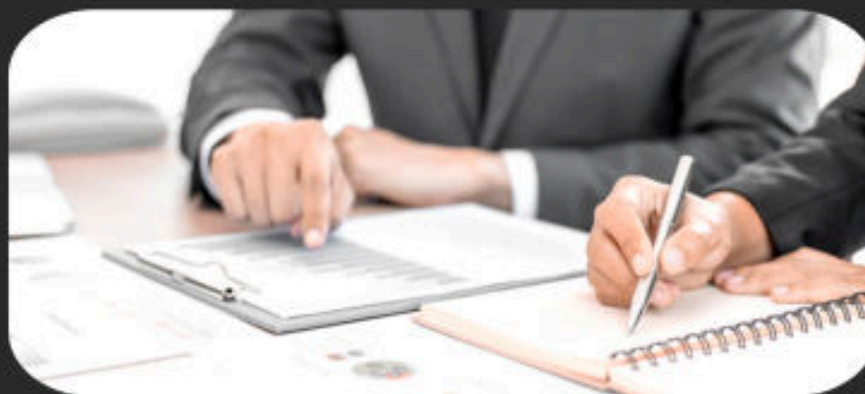


Objetivo:
Aumentar las ventas
trimestrales en un 20%.

KR 1: Incrementar el tráfico
web en un 20%

KR 2: Mejorar la tasa de
conversión de leads a clientes
en un 10%.

KR 3: Aumentar el valor
promedio de las transacciones
en un 10%



Objetivo:
Correr la maratón de
Buenos Aires

KR 1: Definir un cronograma de
dieta semanal.

KR 2: Aumentar la cantidad de
ejercicio físico a 5 días por
semana.

KR 3: Estar pesando XX kg



Objetivo:
Hacer una fiesta de
primavera con mis amigos

KR 1: Confirmar la asistencia
de al menos 15 amigos.

KR 2: Completar todas las
compras y preparativos una
semana antes de la fiesta.

KR 3: Organizar al menos 3
actividades lúdicas para la
fiesta.

Evaluación de Resultados

	KR 1	KR 2	KR 3	KR 4
Objetivo 1	✓	✓	✓	✓
Objetivo 2	✗	✓	✗	✓
Objetivo 3	✓	✓	✓	✗

A dark, artistic background featuring a circular scale with numerical markings (0, 20, 40, 60) and the word 'RESULTS' in large, serif capital letters. A fountain pen with a dark, polished body and a silver-colored nib is positioned diagonally across the center of the image, pointing towards the bottom right. The overall tone is professional and sophisticated.

Hecho es mejor que perfecto.

**IDEAS WHEN
THINKING**



**IDEAS WHEN
WRITING**





Actividad - OKR's

Para incorporar los conocimientos



Actividad

En salas de grupo



Definición de objetivos

Contale a tu grupo tus objetivos o tus metas para este periodo (proyecta de acá a 3 o 6 meses).

Definición de Resultados Clave

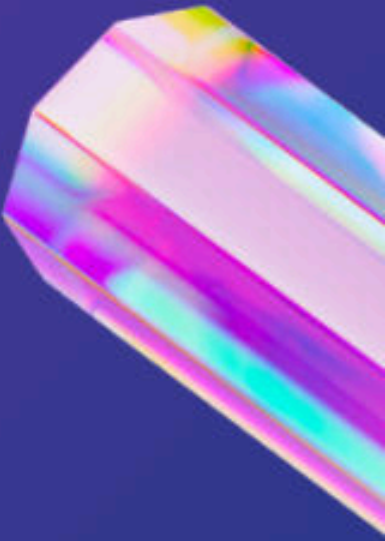
Redactá tus Resultados Clave para este periodo. (Pueden ayudarse a redactarlos en equipo)

Validación

Consultá con tu voz interna si este objetivo está alineado con tu propósito, con tu visión a futuro

Definición de Tareas

Definí las actividades o iniciativas que vas a hacer para lograr esos resultados clave.





Los OKRs necesitan planificación.

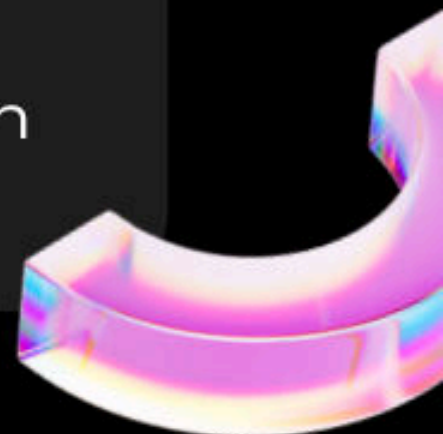
Los OKR's efectivos no se setean en un día.

En procesos organizacionales, requieren de un proceso meticuloso que involucren a todos los empleados.

En procesos de transformación cultural, que incluyan una transversalidad total, implementar una estrategia de OKR's puede demorar varias semanas.

Es por esto que, diseñar los objetivos del siguiente periodo, mientras se están evaluando los objetivos actuales, es mandatorio.

La implementación de OKR's demanda un mindset ágil.



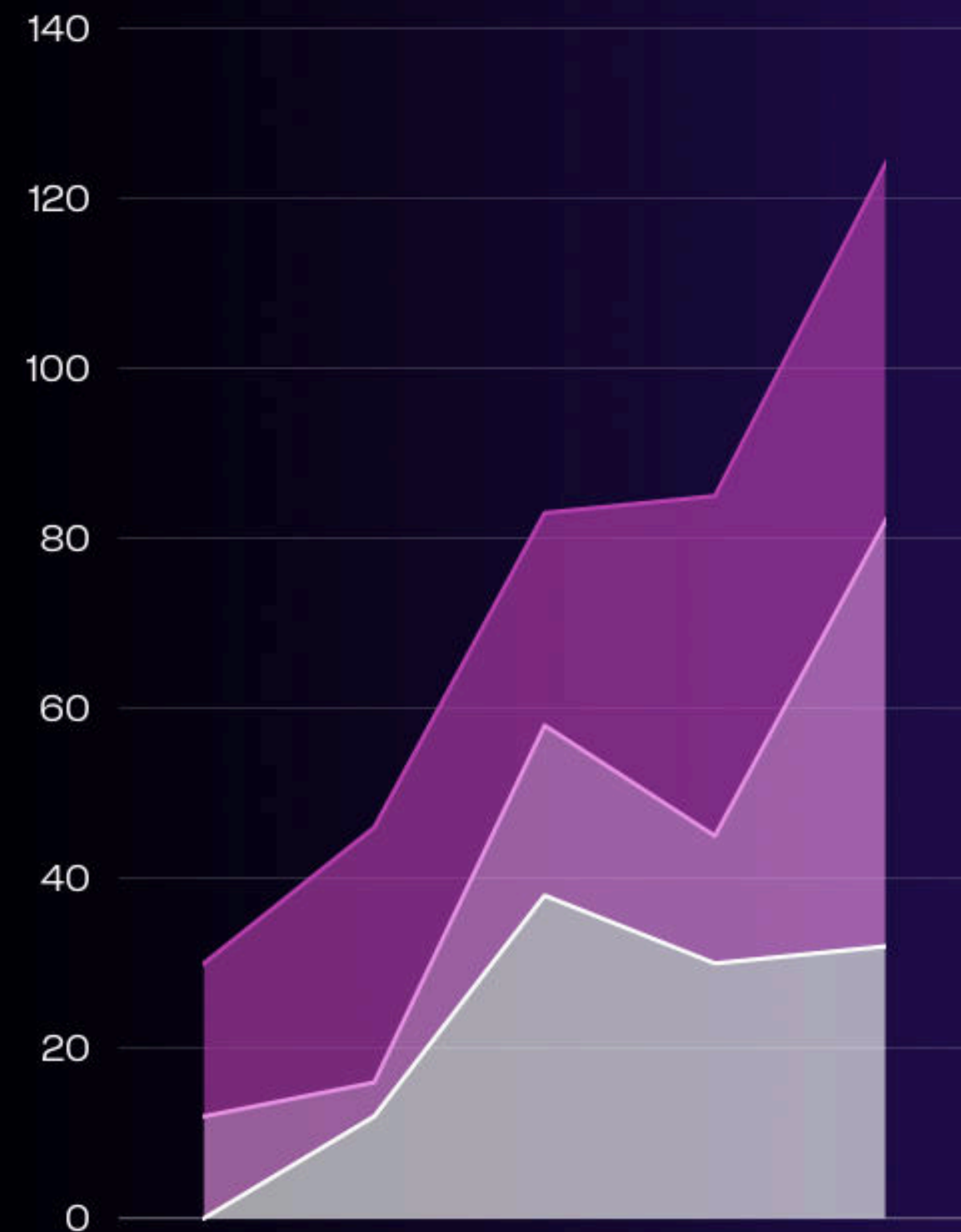


Qué son los KPI's?

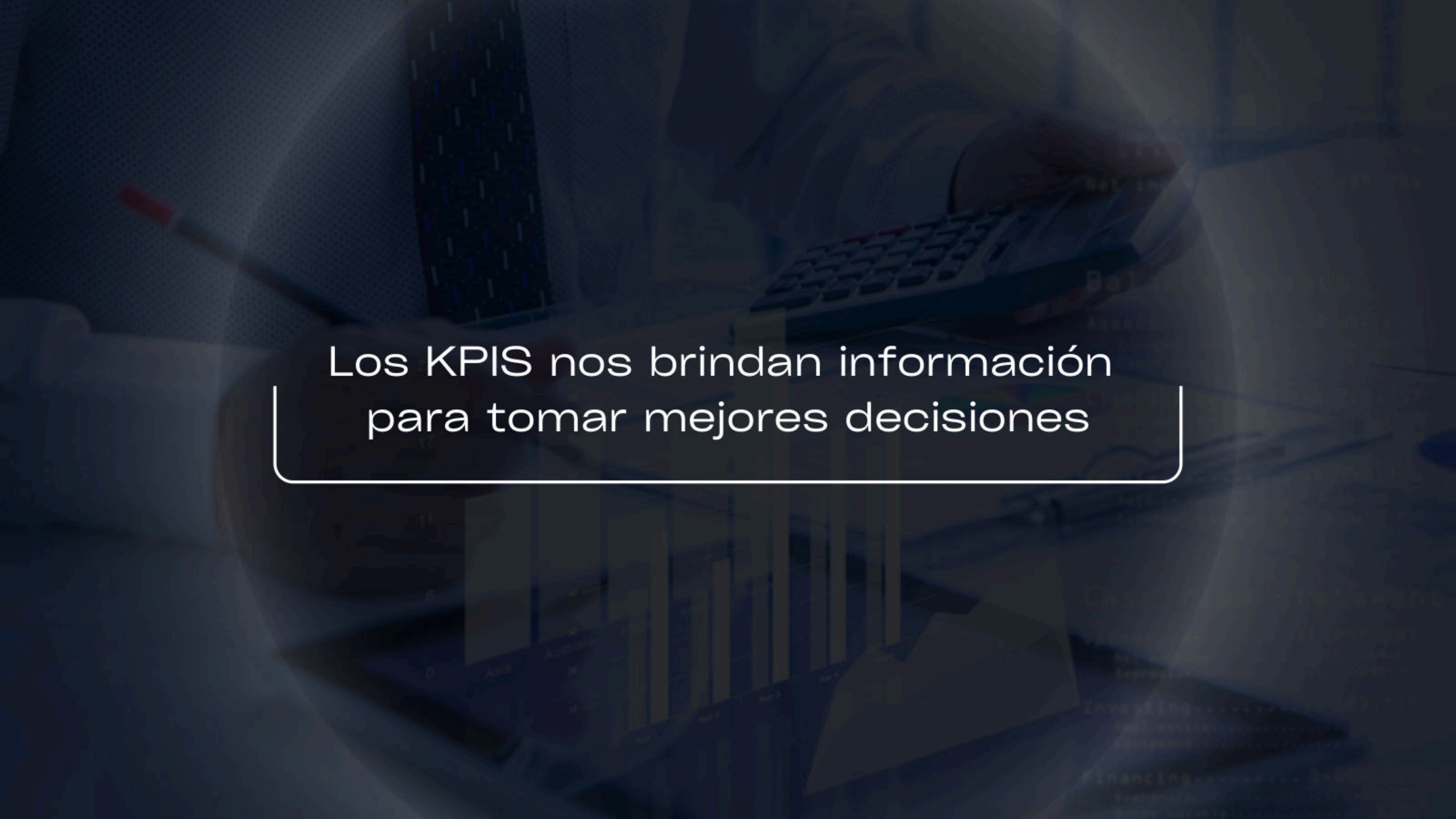
Key Performance Indicator

KEY PERFORMANCE INDICATOR

Métricas específicas utilizadas para medir el desempeño continuo de un proceso, proyecto o iniciativa.



Lo que no se mide,
no se puede mejorar.



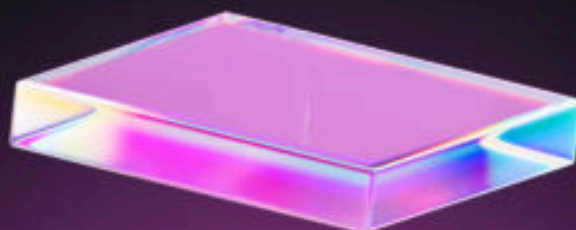
Los KPIS nos brindan información
para tomar mejores decisiones

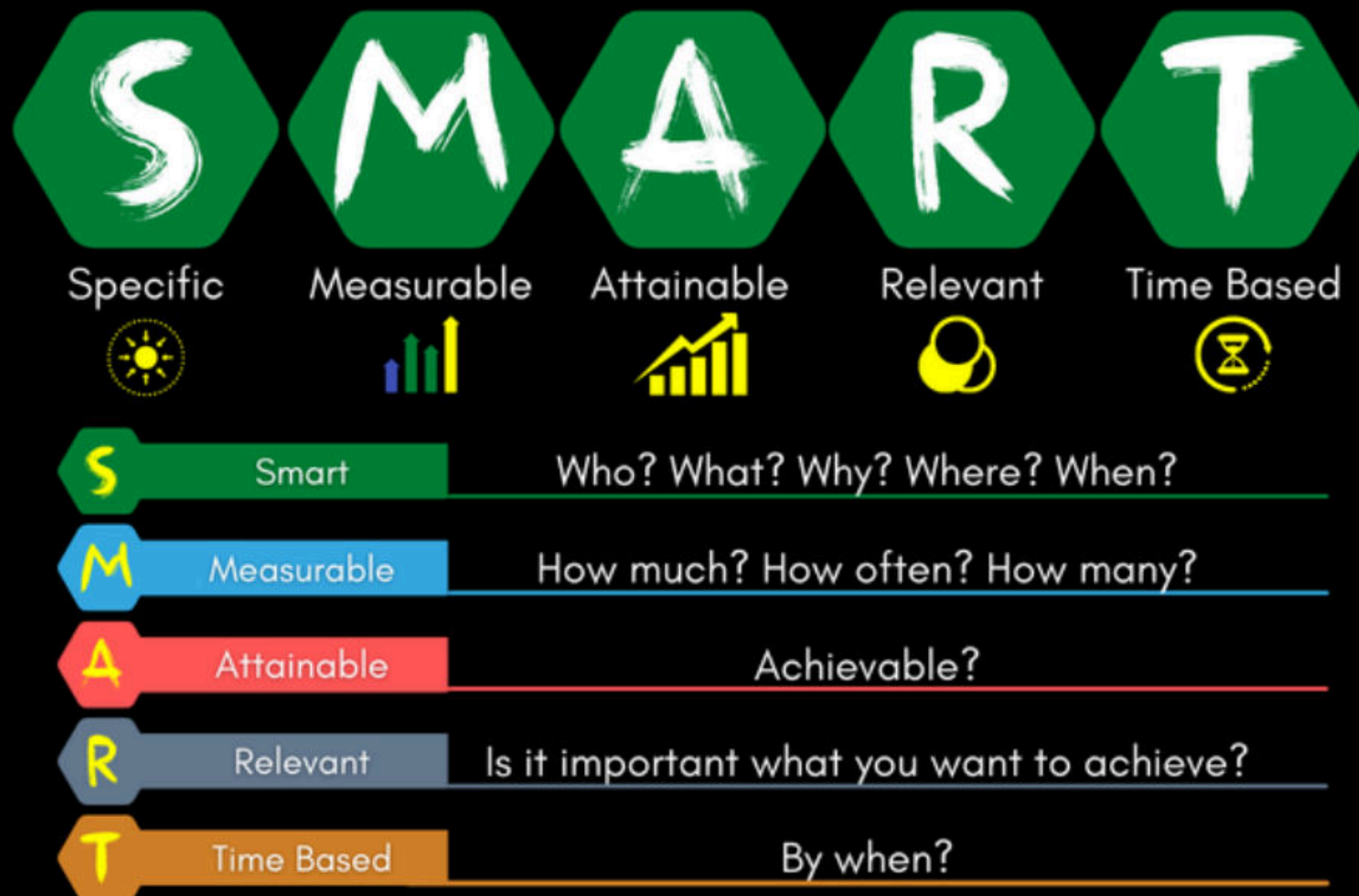


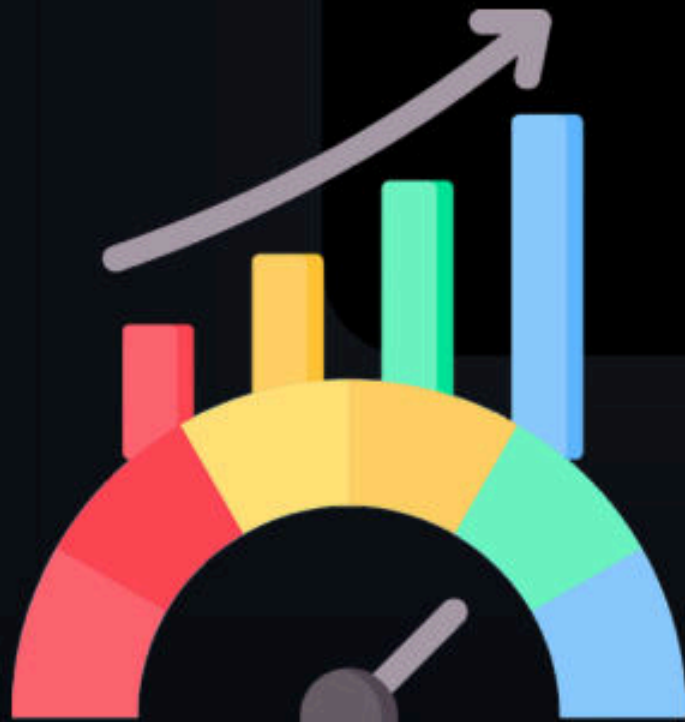
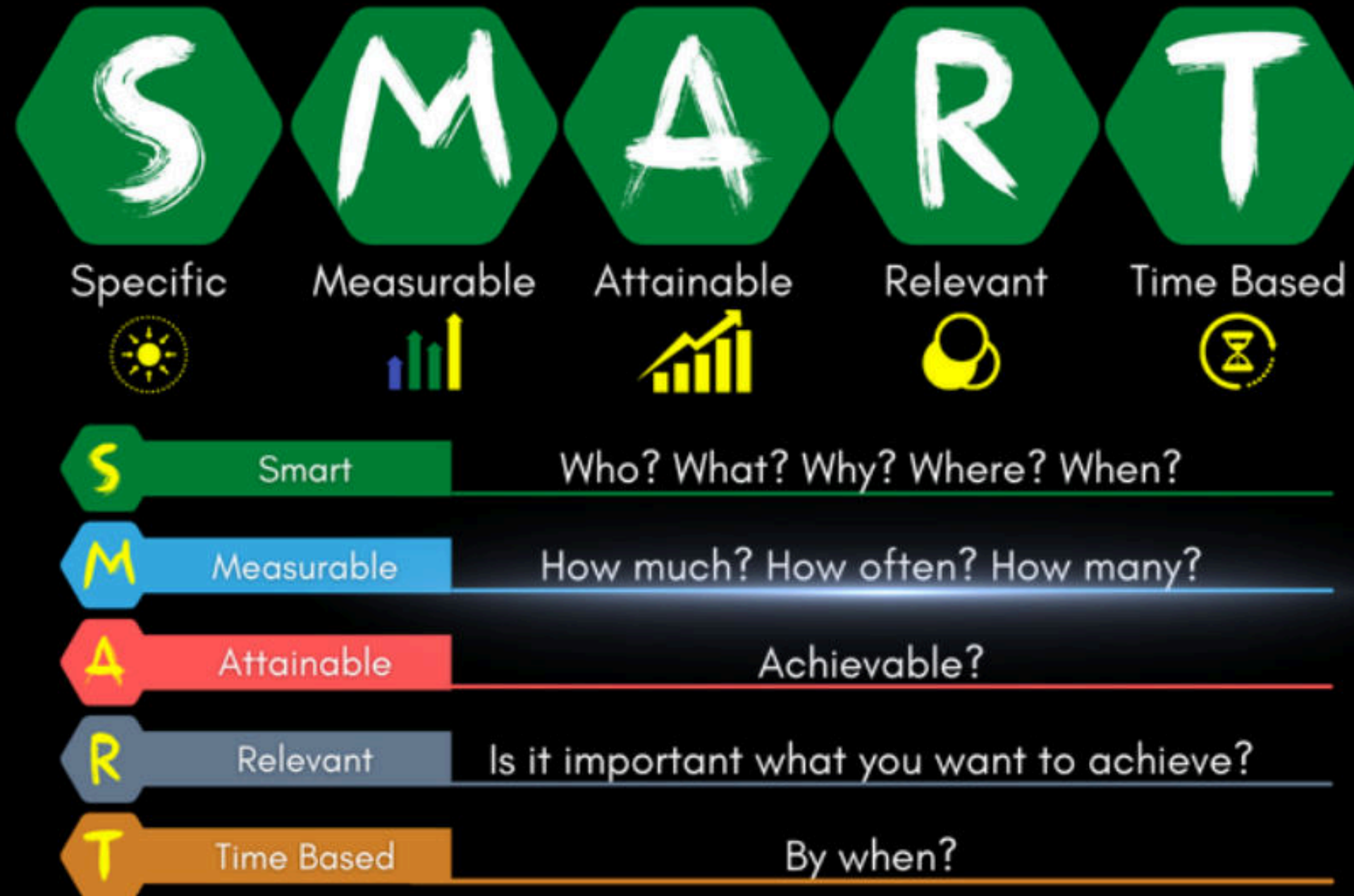
Los KPIS no son objetivos, pero van asociados a ellos.
Son Indicadores Clave de Rendimiento.

Hay mucha información en todos nuestros procesos cotidianos,
pero no todos ellos son igual de relevantes.

Es nuestra tarea, entonces, determinar cuales son los **datos o criterios**
de análisis **más relevantes** para nuestros procesos actuales.









Los KPI's son indicadores, medidores de cantidad, un sistema de trackeo.
Nos indican el nivel de rendimiento de un proceso.

Si contemplamos los okr y los key results como hitos a cumplir para concretar un objetivo, **los kpis pueden ser nuestra guía** en el camino a lograr, con eficiencia, esos hitos.



Los KPI's

Indicadores
clave de
Performance



.....
Están basados en Datos Medibles
.....

.....
Setean un nivel de performance a alcanzar
.....

.....
Sirven para gerenciar proyectos
.....

.....
Suelen ser estáticos (no cambian con el tiempo)
.....

.....
Monitorean el estado de las cosas y proveen insights
.....

.....
Todos los KPI's de la organización están relacionados
.....

.....
Son indicadores CLAVE, definidos por gerencia
.....

.....
Determinan la sostenibilidad de proyectos/equipos
.....

**Objetivos de marketing
para RRSS****KPI**

Fidelización

% de recompra
% de veces que se comparten
publicaciones

Posicionamiento

Número de visitas al día,
semana y mes
Menciones de la página

Ventas

% de conversión
% de ventas realizadas desde
red social

Diferencias y Relación entre Ambos



OKR

VS



KPI

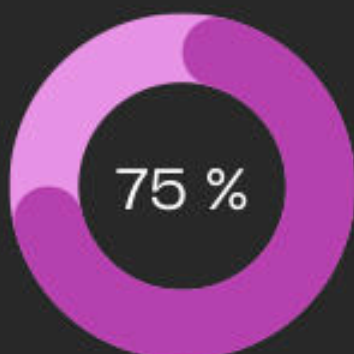
Diferencias

	Significado	Propósito	Relación en temporalidad	Tipos de objetivos
OKR's	Método para alcanzar metas substanciales	Alínean y motivan con perspectiva aspiracional	Objetivos a medio plazo que son evaluados en un periodo específico	Se basan en la visión organizacional, del equipo o individual
KPI's	Indicadores de performance, que indican como estás haciendo las cosas	Proveen insights para tomar mejores decisiones	No suelen tener cambios significativos	Se basan en objetivos realistas y mensurables



Indicadores de rendimiento

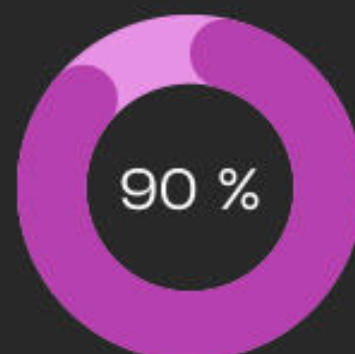
Objetivo:
Lograr contrataciones en
menos de 30 días



Tiempo total desde la
activación de la búsqueda
a la incorporación

Índice de medición:
En cada nueva contratación

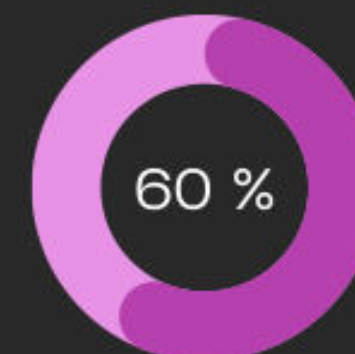
Objetivo:
Incrementar el número de
tareas concretadas de 20 a 25



Cantidad de tareas
completadas por ciclo

Índice de medición:
Cada inicio de semana

Objetivo:
Tener un asistencia superior al
80% en eventos presenciales



Cantidad de asistentes
efectivos, según
confirmaciones previas

Índice de medición:
Cada evento

Los KPI's evolucionan y mejoran con el tiempo

Te vas a equivocar.

Lo importante es que sigas midiendo para seguir mejorando.

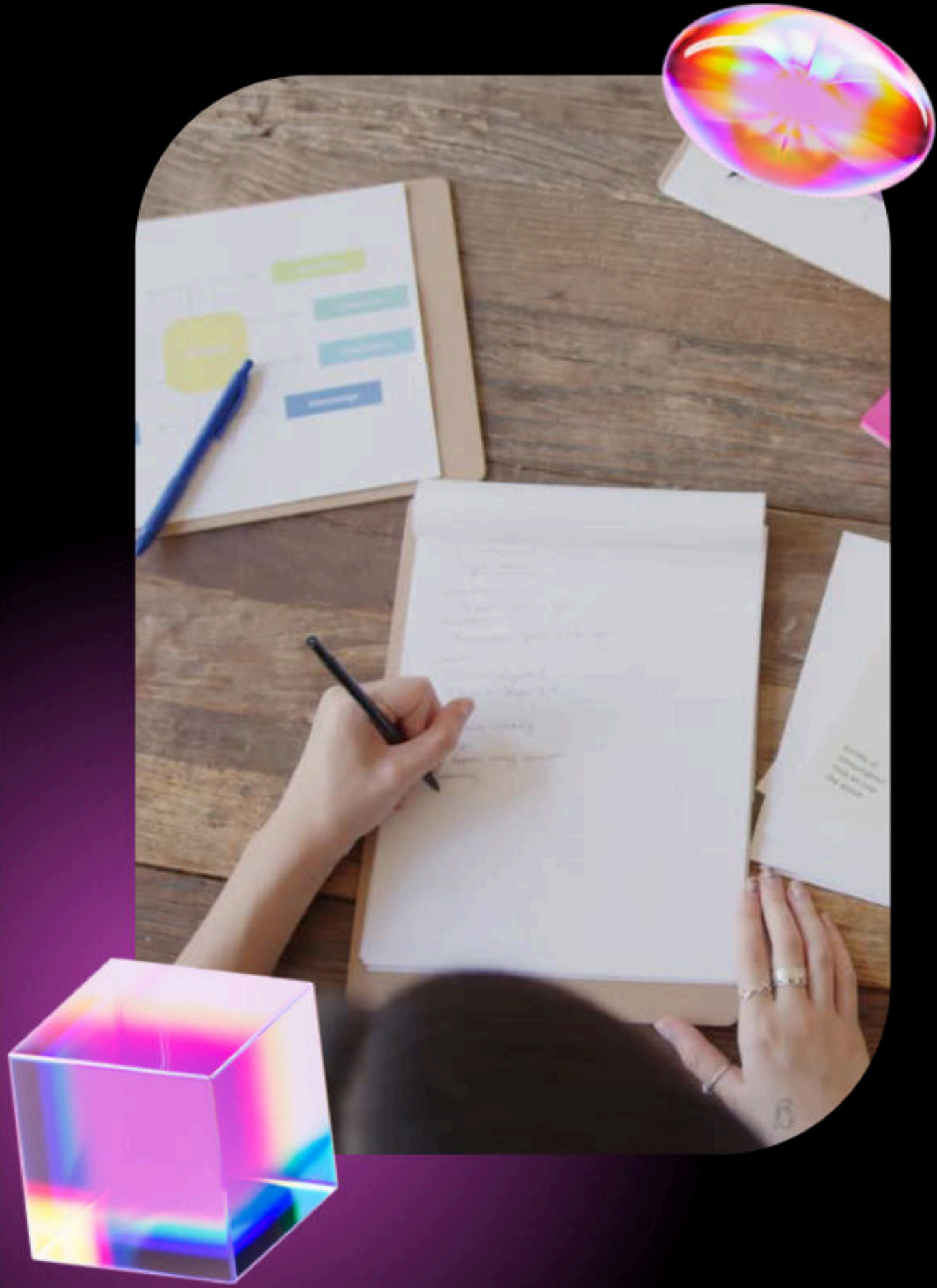
En procesos organizacionales, los kpi's demandan confianza, autocrítica, humildad y transparencia.

Son una manera de alinear los objetivos de la organización en todos los niveles jerárquicos, para asegurarse el logro de una visión poderosa.

Una organización o equipo que tenga claridad en sus niveles de performance, puede definir nuevos y mejores procesos.

Lo que decantará en nuevos y mejores logros.

La implementación de KPI's, también demanda un mindset ágil.

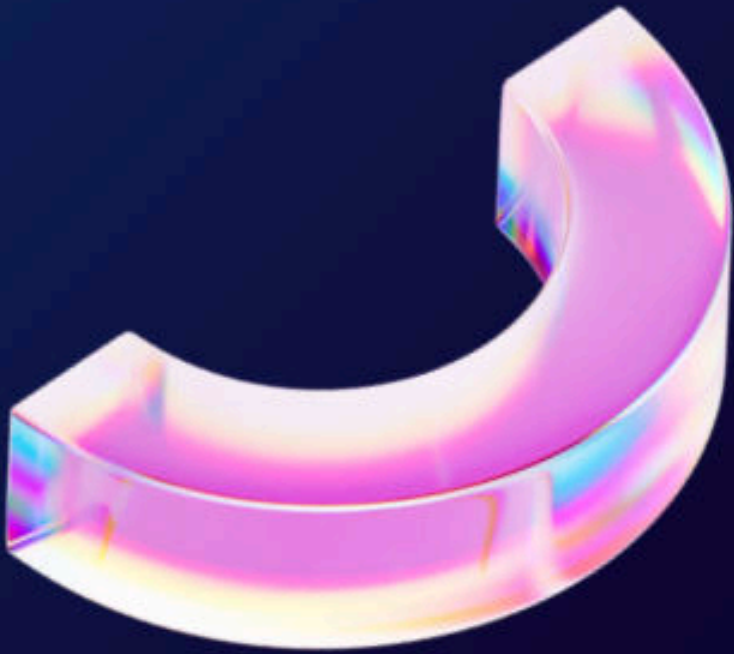


Actividad

Para incorporar los conocimientos

Actividad

En salas de grupo



Diseño de un tablero Kanban

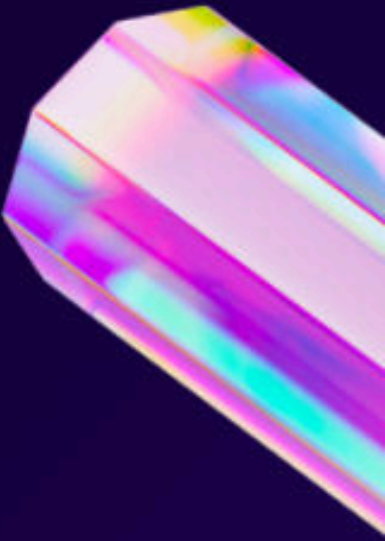
Cada participante, en equipos, analizará las problemáticas que vienen detectando en sus equipos y formularán OKR's individuales.

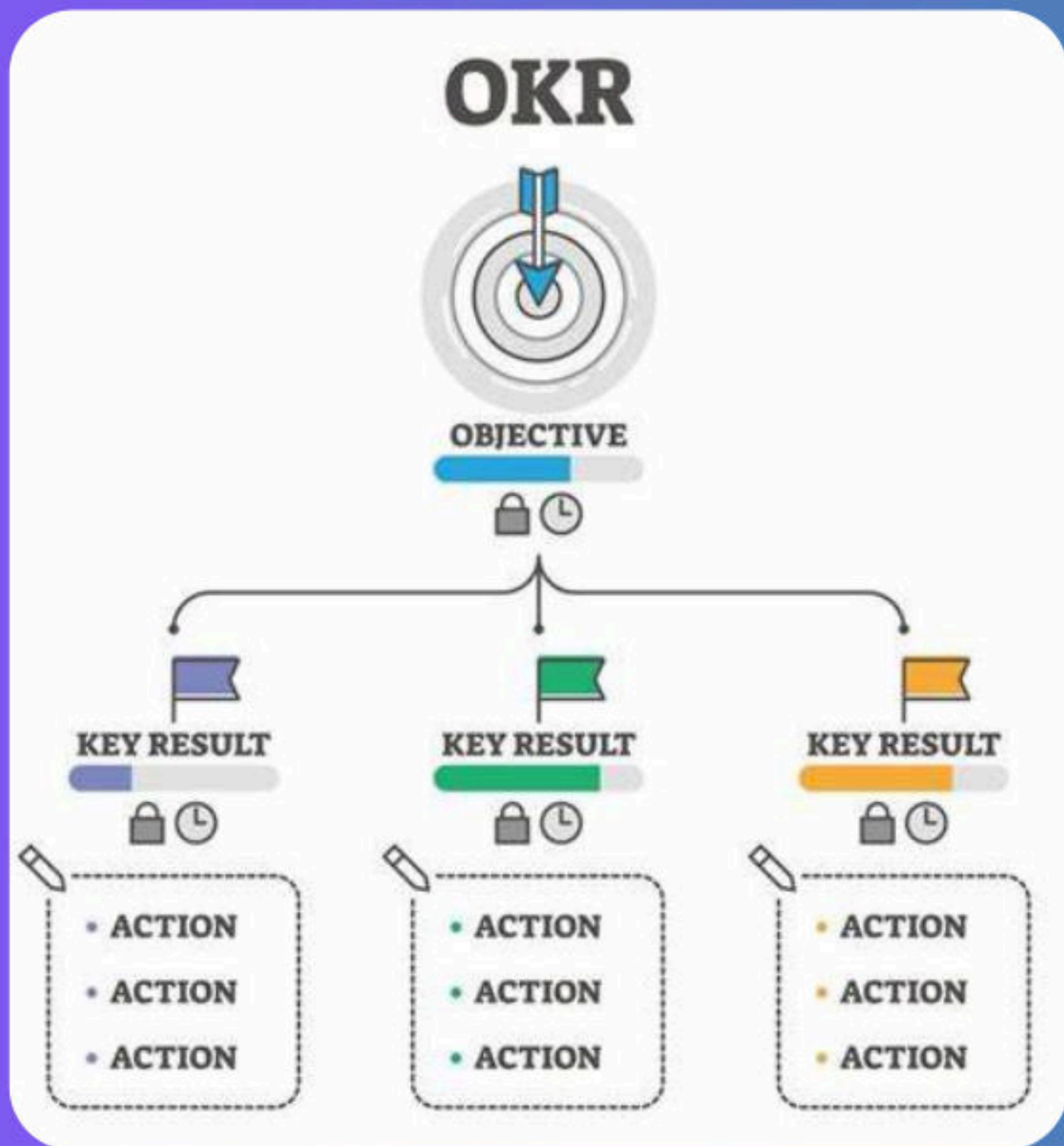
Si no encontrás problemáticas clave, pensá en cuales son tus tareas diarias y cuales son las más críticas, para evaluar puntos de mejora.

Luego, diseñarán un plan de acción con 5 tareas específicas en un tablero Kanban individual, alineado con el OKR. (el tablero puede ser digital o físico)

Opcional:

Definí, si los hay, cuales son las métricas clave (KPI) específicas para evaluar el rendimiento de esas tareas.





Actividad

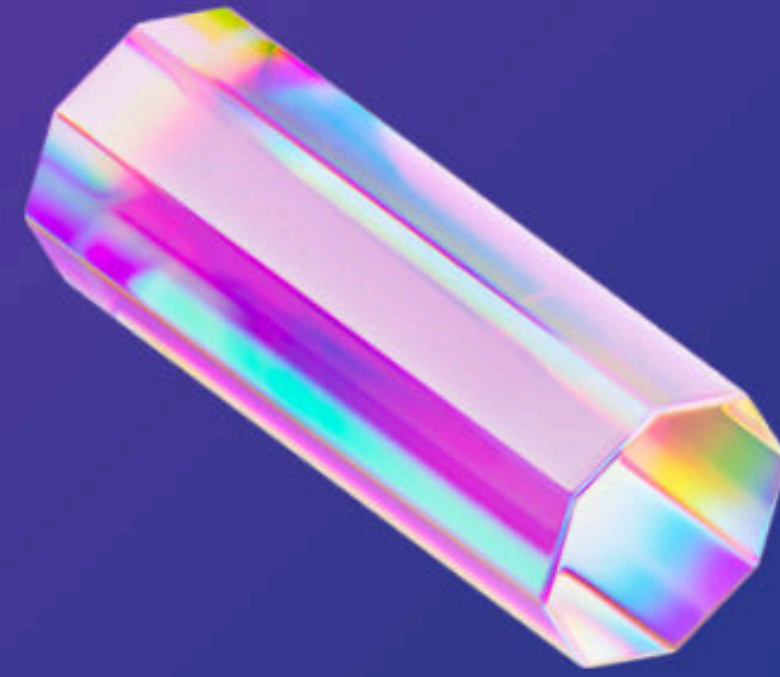
adicional



Durante la semana, implementarán ceremonias de Scrum (planning, dailys, retrospectiva) para avanzar en sus tareas y medir el impacto en sus roles y equipos.

Actividad

Rescate



RESÚMEN

Definición de Roles Clave







¡Gracias por llegar hasta acá!

Sigamos en contacto



Lic. Nicolás Gabriel Gómez

www.nggomez.com

hola@nggomez.com

wa.me/5491161531646

[Linkedin.com/in/nggomez](https://www.linkedin.com/in/nggomez)

MATERIAL ADICIONAL

SPOTIFY IS NOT AGILE NIRVANA

INDICADORES DE GESTIÓN

SCRUMBAN

ROADMAP DE PRODUCTO

Un sprint es un período corto y definido de tiempo (de 2 a 3 semanas, aunque puede ajustarse según el equipo) en el que **trabajamos de manera intensiva** en un conjunto de **tareas específicas y alcanzables**.

Al final de cada sprint, vamos a hacer una **revisión** y, sobre eso, **ajustar** lo que sea necesario para el siguiente periodo.





Al dividir tu trabajo en sprints, evitás la sensación de estar atrapado en un proyecto interminable y tenés la oportunidad de ver avances reales.

Además, la propuesta de la agilidad está enlazada a la **revisión y la mejora continua**, lo que condice con la propuesta del Lean Mindset.

Supongamos que quiero incorporar la lectura como un hábito.

En mi sprint de una semana, defino 3 tareas:

- Leer 10 páginas cada día (Time Blocking de 20").
- Anotar las ideas principales al final de la semana.
- Compartir una reflexión sobre el libro con alguien más. Así me aseguro de que al final de la semana, no solo leí, sino que también procesé y compartí la información, dándole un cierre a mi sprint.

Si les pregunto a los clientes ¿qué quieren?, me responderán "caballos más veloces". El problema con esta pregunta, es que los **clientes buscan soluciones basadas en la tecnología actual.**

Henry Ford,
Founder Ford Motor Company

Es una herramienta visual, plasmada en un canvas, creada por Roman Pitchler que permite presentar la visión de forma fluida, y además respondiendo preguntas claves que le servirán al equipo para entender y utilizar la visión en procesos de discovery.

Share    



Product vision board

Electric pressure cooker

 Vision

Help people cook healthy meals faster.

What is your purpose for creating the product?
Which positive change should it bring about?

 Target group	 Needs	 Product	 Business goals
Adults who need a quick way to cook meals.	Easy cooking that speeds up the process of getting a meal on the table.	An electric pressure cooker. It's easy to use and clean. Significantly cuts down on cooking time.	Product will help the company become a household name. Product will expand the brand's market share.
Which market or market segment does this	What problem does the product solve?	What product is it?	How is the product going to benefit the





Design Thinking

Design Thinking es un método para generar ideas innovadoras. Centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios.



Design Sprint

Design Sprint es un marco de trabajo ágil que permite aumentar las posibilidades de crear productos efectivos. Es llevada a cabo por equipos reducidos y multidisciplinarios.



Jobs to be Done

Permite ponerte en la piel del usuario a través de las "tareas" que realiza



