



# GUÍA PARA RETROSPECTIVAS DE EQUIPOS

Elaborado por: UMAAN

Consultor líder de contenido: Jonathan Lazo

Diseño y diagramación: futurelines.la

Revisión: Raúl Uribe



Las **retrospectivas** de equipos son uno de los **ejes claves** para la **evolución de equipos** y su **mejora continua.**

# 5

## **ASPECTOS CLAVE PARA LOGRAR RETROSPECTIVAS PODEROSAS**

1

**Estructura un flujo que le permita al equipo explorar y tomar acción.**

# Retrospectiva en 5 pasos

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

## RECOLECTAR 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 APRENDIZAJES

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

## DIRIGIR 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.

“

Es importante que el **facilitador mantenga una postura neutra a las opiniones.** No debe sesgar las intervenciones.

”

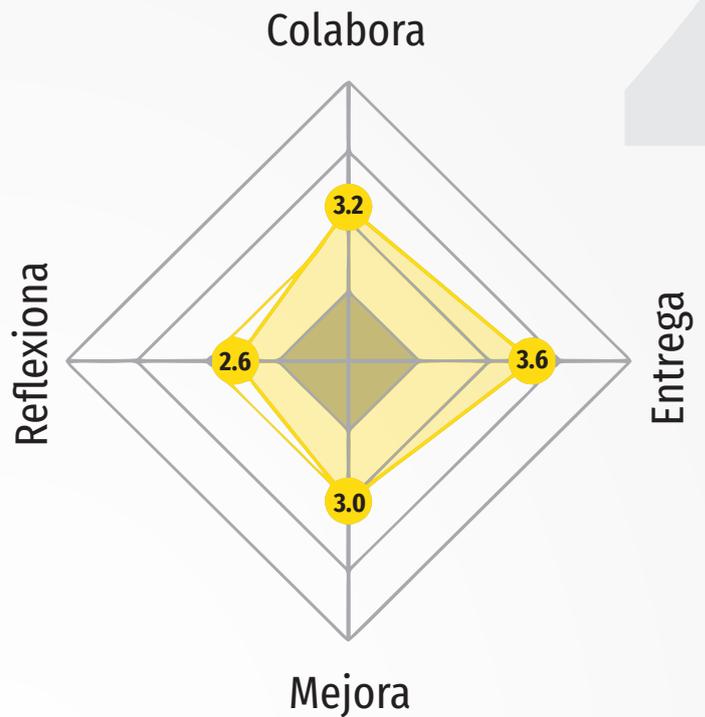
# 2

**Utiliza un modelo de referencia  
para comparar la evolución  
del equipo**

El proceso de construir equipos autogestionados y de alto desempeño es un **proceso adaptativo**.

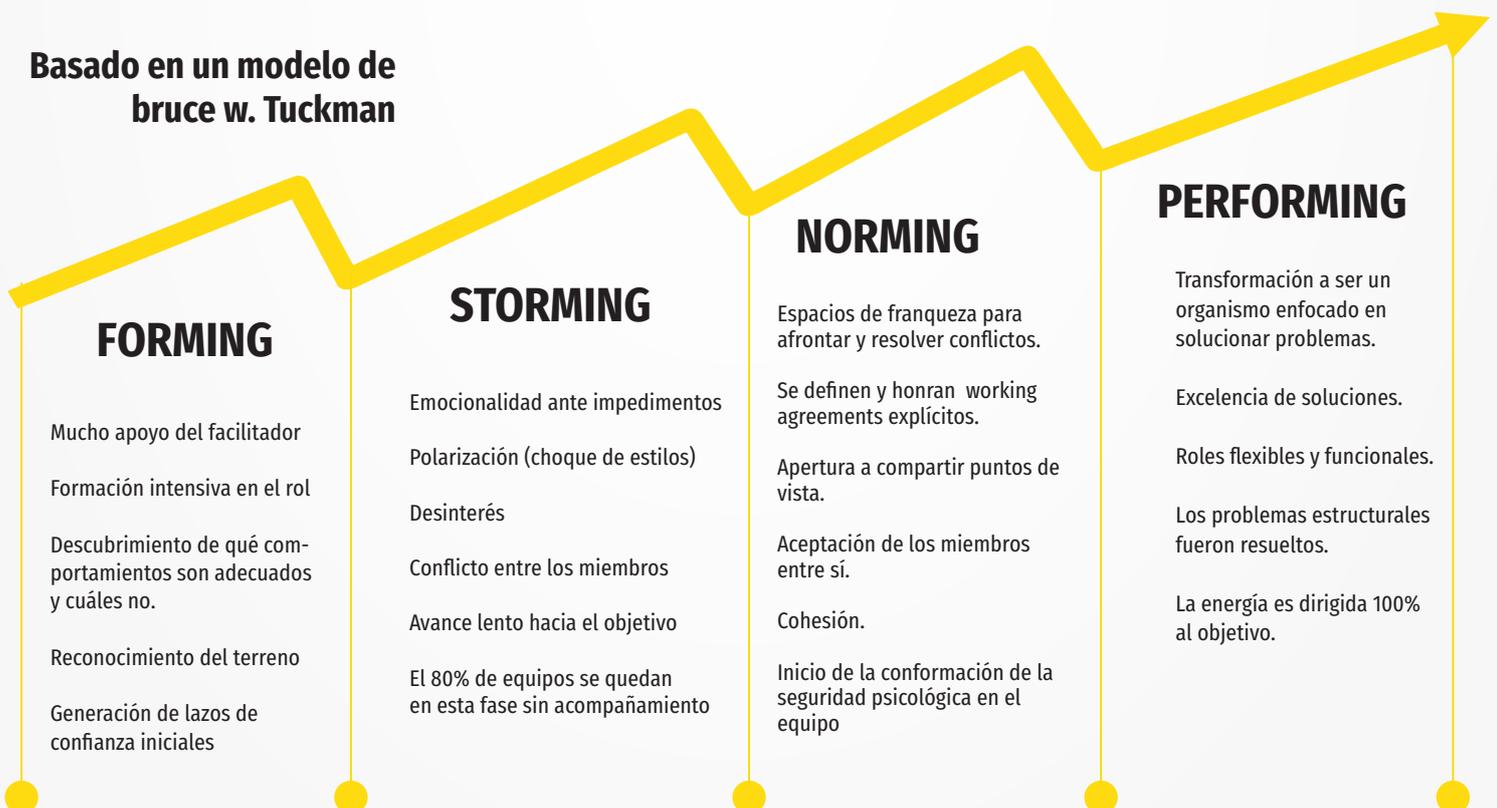
Por lo cual es importante tener en cuenta que **no existe un modelo definitivo** prescriptivo ideal de **madurez de equipos**.

Sin embargo podemos usar algunos modelos conocidos o crear el nuestro propio para **tomar como referencia y comparar nuestra evolución** en el tiempo como equipo.



## MODELO DE EVOLUCIÓN PARA EQUIPOS

Basado en un modelo de **bruce w. Tuckman**



# 3

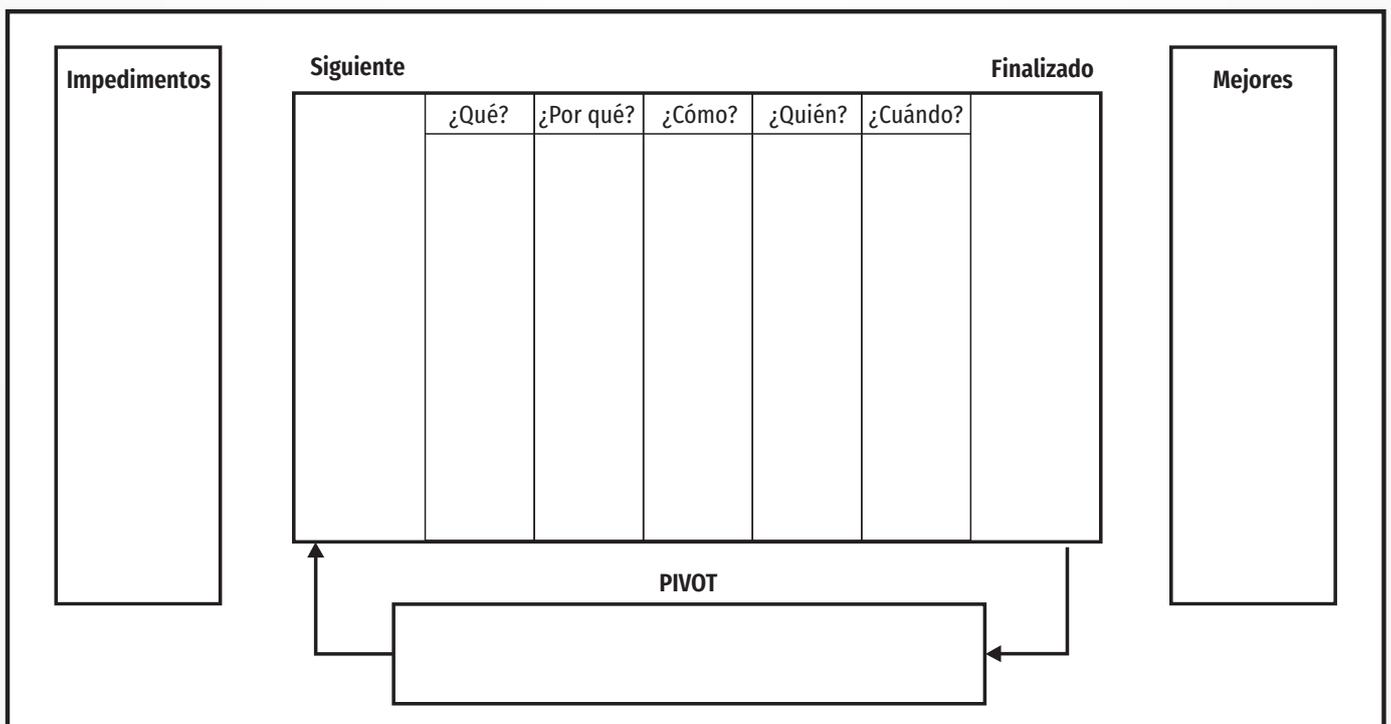
**Defina un plan de  
experimentación claro  
para todo el equipo**

Es importante que el equipo **se enfoque en que puede hacer para mejorar** y **prevenir** que el espacio de retrospectiva se convierta en una **conversación de catarsis**.

Para evitarlo, invitamos al equipo a **pensar cómo podríamos** enfrentar nuestros desafíos, ideando **experimentos y/o acuerdos con lineamientos claros** para todo el equipo.



**Una forma de hacer esto es llenar un tablero de Experimentos o kaizen. Enfocado en los experimentos que busca la mejora del equipo**





**Elija un foco específico sobre  
el cual se enfocarán  
durante el espacio**

## **No podemos concentrarnos en todo al mismo tiempo.**

Es importante que nuestras retrospectivas tenga un foco de conversación. Este puede ser producto de un proceso de observación por parte del facilitador o algún punto urgente que traiga el equipo al espacio, como por ejemplo:

- **Comunicación**
- **Reuniones**
- **Herramientas**
- **Acuerdos del equipo**
- **Cadencia de trabaja**
- **El último objetivo no alcanzado del equipo.**

# 5

**Usa herramientas visuales  
para capturar la mayor  
cantidad de información  
y alinear ideas**

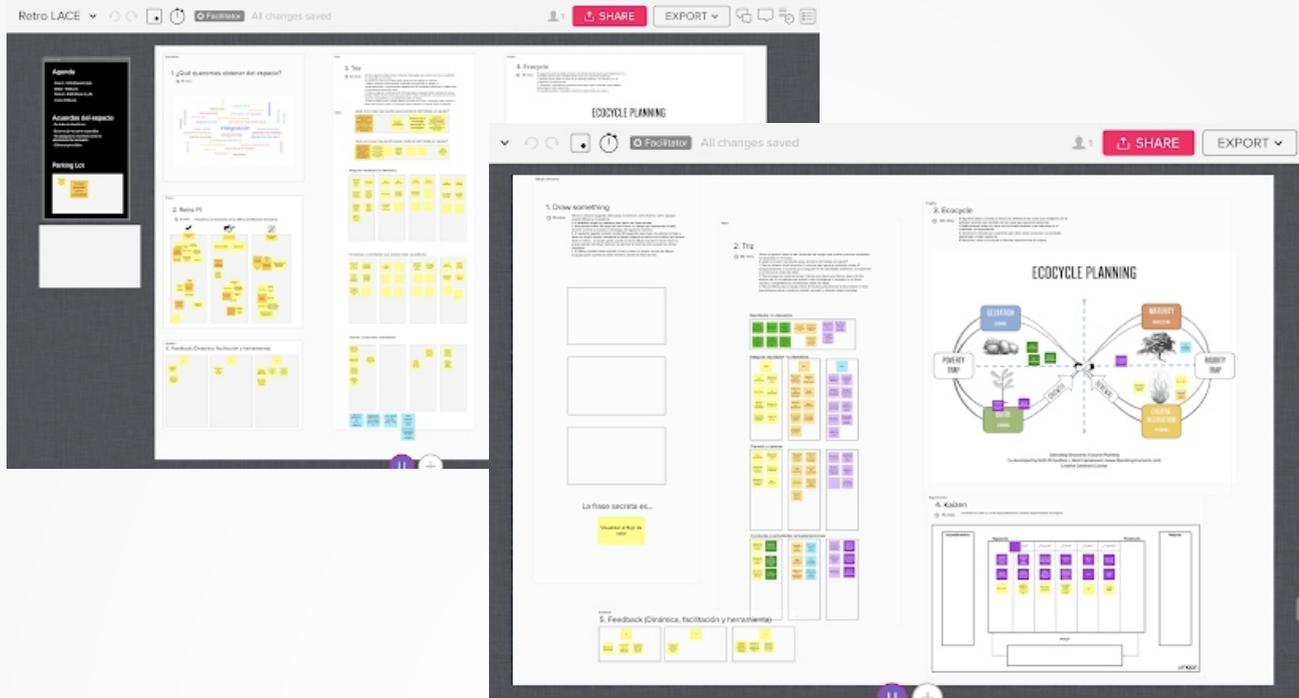
# Retrospectivas de equipos

Es importante que nuestras retrospectivas tenga un foco de conversación. Este puede ser producto de un proceso de observación por parte del facilitador o algún punto urgente que traiga el equipo al espacio, como por ejemplo:

The screenshot displays a digital workspace for a retrospective session titled "Retro I". The interface includes a top navigation bar with the text "RETRO UMAAN", a "SHARE" button, and an "EXPORT" dropdown. A left sidebar contains various tool icons. The main workspace is divided into four numbered stages:

- 1 CHECK IN**: "Cómo te has sentido en estos últimos días?" (How have you felt in these last days?). It features a 2x2 grid with sticky notes.
- 2 SOBRE LAS ÚLTIMAS SEMANAS EN UMAAN**: "En nuestra adaptación como organización ante las circunstancias..." (In our adaptation as an organization to the circumstances...). It contains a large grid for "EQUIPO 1" and "EQUIPO 2" with columns for "¿Qué hicimos y cómo nos sentimos?", "¿Qué nos gustó?", "¿Qué nos ayudó a crecer?", and "¿Qué temas podemos seguir trabajando?".
- 3 FOCOS**: A section for identifying key points or "focos" of discussion.
- 4 PLAN DE ACCIÓN**: "¿Qué temas podemos mejorar?" (What topics can we improve?). It features a grid for planning future actions.

At the bottom left, there is a "CHECK OUT" section with the prompt "¿Qué te sorprende o gustó de este espacio?" (What surprised you or you liked about this space?). A video call interface is visible at the bottom, showing two participants and a zoom settings overlay on the right side.



## Algunos beneficios de usar herramientas visuales son:

Al diseñar la dinámica usando alguna herramienta visual aseguramos la participación de todos los miembros.

Balancemos la participación de tal forma que no se acapara la conversación con las ideas de una sola persona.

Clarificamos los conceptos o ideas en torno a palabras a frases cortas.

Podemos seguir un hilo conductor de las ideas del equipo durante toda la conversación.

Tenemos automáticamente un registro visual de la reunión.



# Ejemplos de **Retrospectivas**

# Ejemplos de Retrospectivas

## 1. PREPARAR EL ESCENARIO

**1 - 2 min** por usuario responder la siguiente pregunta: ¿qué sientes después de esta iteración/Sprint?

## 2. RECOLECTAR DATOS

**Mad-Sad-Glad(enfadado triste encantado): 20 min.** Usa 3 posters para que el equipo escriba en post-its los eventos que le provocaron sentimientos durante la iteración. Utiliza 3 colores de post-it para que primero escriban y después peguen. Debrief y deja que el equipo siga añadiendo si sale alguno más.

**Like to like: 10 min.** Nombra a un juez. Al resto, pide a cada uno que escriba al menos 3 tarjetas con cosas que deberíamos dejar de hacer, otras 3 que deberíamos mantener y otras 3 que deberíamos comenzar a hacer.

## 3. GENERAR CONOCIMIENTO

**5 por qué: 15 min.** Una vez identificados puntos de mejora, dividir en grupos de hasta 4 personas. Que cada grupo se pregunte de cada elemento por qué ocurre, repitiendo hasta 5 veces. Anotad las conclusiones del 4º o 5º por qué. Debrief de los resultados.

## 4. ACCIONES

**Temas cortos: 10 min.** Utiliza 2-3 flipcharts, y en cada uno dibuja un esquema de actividad. Ej: mad sad glad, start doing stop doing keep doing, pluses delta, smiley frowny, etc. Pide que en 3-5 minutos cada uno piense cómo rellenarlos individualmente. En grupo brainstorm para rellenar los paneles. Breve discusión para priorizar los 3-4 ítems más importantes.

## 5. CERRAR LA RETRO

**ROTI (return of time invested): 10min.** Dibujar una escala de 1 a 5, y pide que te digan cómo creen que han invertido el tiempo de la retro. En función de los resultados, pide cómo se podría mejorar para la próxima.

## 1. PREPARAR EL ESCENARIO

**1 - 2 min** por usuario responder la siguiente pregunta: ¿Cómo se sintió tu vecino/a derecho/a durante la iteración?

## 2. RECOLECTAR DATOS

### 15 - 20 min. Café Lean

- Cada miembro del equipo escribe temas de los que desea discutir, un tema por post-it
- Agrupar los post-its que sean del mismo tema.
- Votar por dos temas que le gustaría discutir.
- Ordenar los post-its por cantidad de votos.
- Poner una alarma a los 3 minutos. Cuando suena todos votan con pulgares arriba o abajo.
- Mayoría de pulgares hacia arriba: se trabaja durante 3 minutos más en el tema.
- Mayoría de pulgares hacia abajo: se pasa al siguiente tema.

## 3. GENERAR CONOCIMIENTO

**15 - 20 min.** Una vez identificados puntos de mejora, dividir en grupos de hasta 4 personas. Que cada grupo se pregunte ¿Qué habría que hacer en el siguiente sprint para conseguir un 100% cumplimiento?  
Debrief de los resultados.

## 4. ACCIONES

**10 min.** Pide que en 3-5 minutos cada uno piense que podríamos hacer distinto individualmente. Breve discusión para priorizar los 3-4 ítems más importantes.

## 5. CERRAR LA RETRO

Una palabra antes de salir: 10min. Cada miembro elige una palabra que resuma cómo se vas del espacio.



# Ejemplos de **Dinámicas**

# Ejemplos de Dinámicas

## 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”.

## 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 ejemplo: voto romano. O votos con puntos (si quedan más de 7).

## 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?”

## 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 parecieron 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

## 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:** 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.

## 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.

## 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 (2 colores en el mismo evento), para investigar.

**Descripción:** 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.

## MAD SAD GLAD (MOLESTÓ, ENTRISTECÍÓ, 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.

## 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.

## 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 priorizados 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 qué 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.

## **+ / DELTA**

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

**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.

## **AYUDÓ, OBSTACULIZÓ, HIPÓTESIS**

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

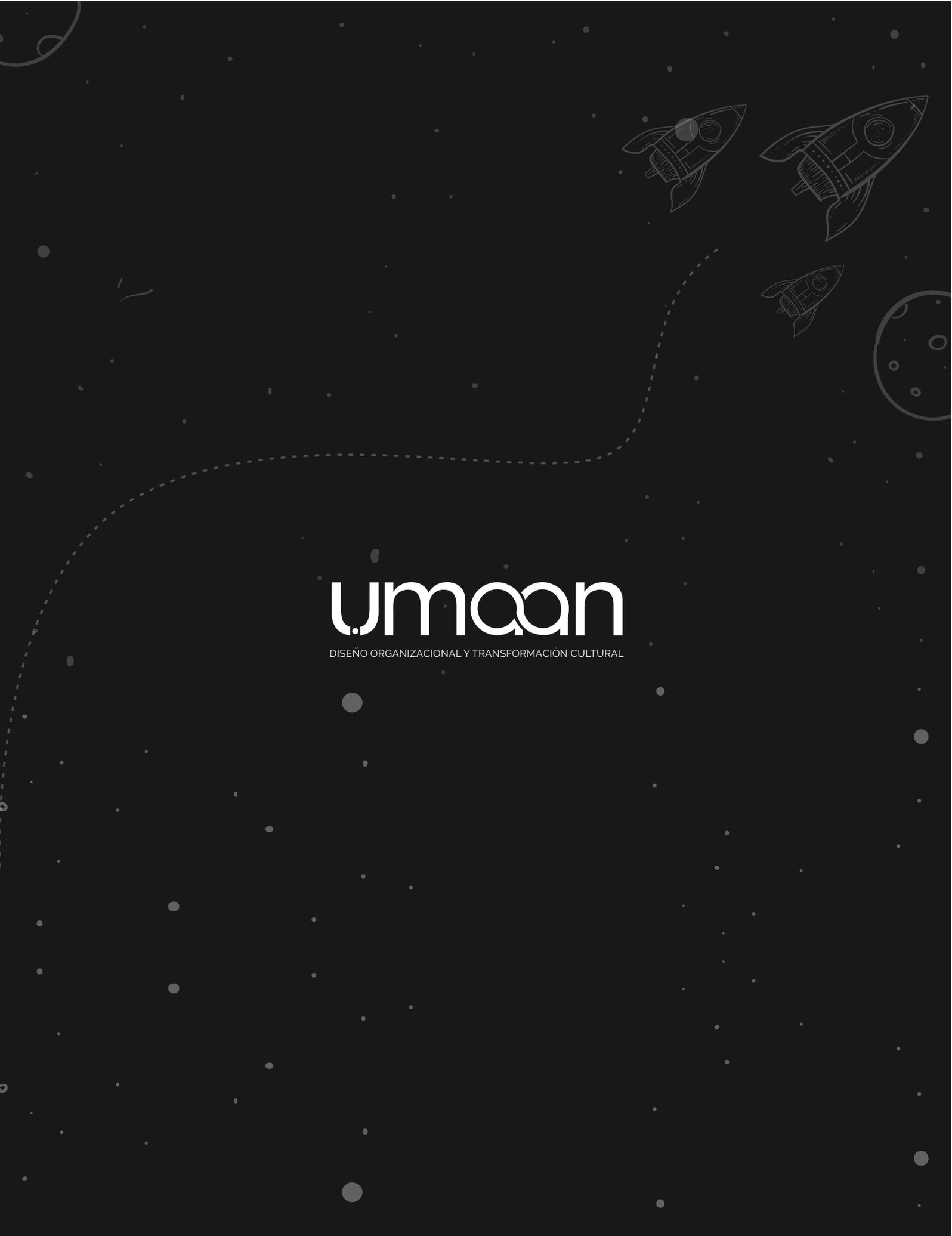
**Descripción:** el foco está en la dinámica de la reunión. “Por favor, ayúdenme a mejorar mi tarea como moderador. Escriban en notas adhesivas las cosas que los ayudaron a pensar como grupo y aprender, las que les obstaculizaron y las hipótesis de cosas que se podrían hacer diferentes para mejorar la 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 e ir sumando las marcas, en forma similar al Histograma satisfacción.

The background is a dark, starry space. In the upper right, three stylized rockets are depicted in flight, leaving a long, curved, dashed white trail that sweeps across the middle of the page. The rockets are simple line drawings with fins and engines. The stars are represented by small white dots of varying sizes. On the right side, a partial view of a planet or moon with craters is visible.

umoon

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y TRANSFORMACIÓN CULTURAL