

La reunión de RETROSPECTIVA, una buena práctica incluso para metodologías NO ágiles.

*La mejora de la gestión del proyecto actual, y sobre todo la de los próximos proyectos,
es un tema que debería ser estratégico en toda organización que se precie.*

Jaime Ramonet Fernández

Ingeniero Industrial Superior (ETSEIB-UPC – 1985).

PMP® (PMI® – 2012).

30 de septiembre de 2024

1. ¿Mejora?

Locura es hacer lo mismo una y otra vez esperando obtener resultados diferentes.

Albert Einstein

El *Segundo Principio* es... inexorable: Sin aportación de energía¹, la *cosa* empeora seguro. Tu habitación, tu vehículo, tu despacho, tus relaciones,... sin el «mantenimiento» periódico correspondiente pierden *eficiencia* y, si dejas pasar el tiempo suficiente, terminarán con una *eficacia* = CERO. Como digo, y todo buen conocedor de la verdad científica lo sabe, el *Segundo Principio* es inevitable, ineludible, inapelable, ineluctable e irremediable. ¿No sabes de qué estoy hablando?: Nada más y nada menos que de la *entropía*.

Segundo Principio - La cantidad de *entropía* del universo se incrementa con el tiempo (*te guste o no*).
CODA: Todos los *entes* orgánicos tenemos un futuro en común. Y todos los *entes* credos por seres orgánicos, lo mismo.

Puedes sacar otras conclusiones de la lectura del libro *Las cuatro leyes del Universo* de PETER ATKINS.

Hay parte del contenido en: <http://www.librosmaravillosos.com/lascuatroleyesdeluniverso/index.html>

¿Y eso que tiene que ver con la *Gestión de Proyectos*?. Buena pregunta.

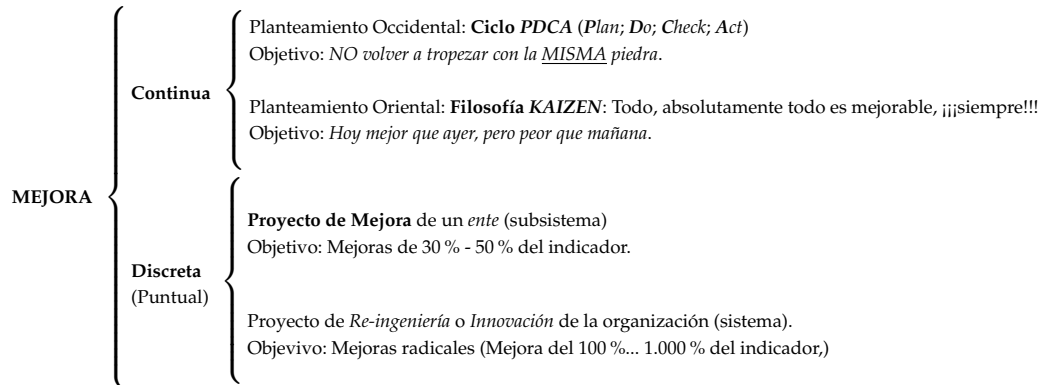
Respuesta: Si no te preocupas en *mejorar la gestión* de tus proyectos... *empeora*.

Nota: No quiero acudir a los lugares comunes para justificar la imperiosa necesidad de mejorar: que si la competitividad, que sí la eficacia; que sí la eficiencia; etc. Espero que todos esos motivos ya te sean conocidos y entiendas la importancia **estratégica** de mejorar continuamente.

¹Esfuerzo; trabajo; acción inteligente;... Te invito a consultar los sinónimos de la palabra «energía».

1.1. ¿Mejorar qué?

El objetivo de este artículo es presentar las *reuniones de retrospectiva* como uno de los mejores métodos de *mejora continua* en la *Gestión de los Proyectos*. Pero para enmarcar el tema dejad que os presente un pequeño esquema de los tipos de mejora:



Esquema: Tipos de Mejora
(Fuente: Elaboración del autor)

Ciclo PDCA (*Planificar; Do (Hacer); Controlar; Actuar*) de la mejora continua, propuesto por *Shewhart* y divulgado por el Dr. Deming ([*DEMIN-1998*, pg. 94-95]) (Figura: 1). En español también se cita como *ciclo PHEA* (*Planificar; Hacer; Estudiar; Actuar*).

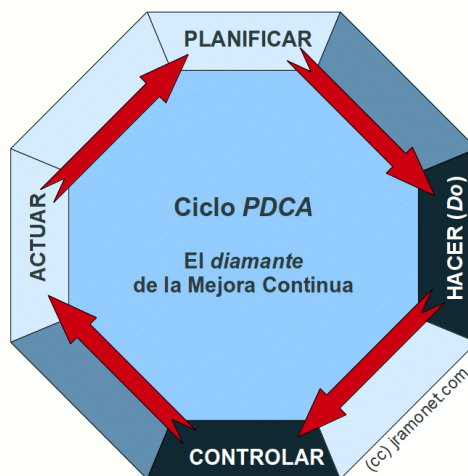


Figura 1: Ciclo PDCA (Diseño del autor)

KAIZEN («*Mejora Continua*» en japonés): Filosofía de mejora continua basada en acciones concretas, simples, poco costosas y propuestas / realizadas en y por todos los niveles de la organización. Recomiendo leer TODO el artículo dedicado al tema en la wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

Y ahora toca la pregunta **¿mejorar qué?**: Una mejora puede realizarse sobre cualquier *ente* físico o conceptual: procesos, productos, servicios, personas, etc. Pero en todo caso, siempre es esencial disponer de un *indicador clave* (KPI) que nos permita medir el resultado de la mejora, es decir, del que dispongamos datos antes y después.

Mejorar siempre consiste en conseguir, de forma *estable, sostenible*) y *predecible*², una mejora del indicador (KPI) que hemos mencionado: La mejora puede concretarse sobre uno o varios de los elementos³ mostrados en la tabla 1:

Elemento a Mejorar	Ejemplo centrado en Gestión de Proyectos
Eficacia	Evitar las correcciones (reparaciones; reprocesos; desechos; sub-clasificaciones)
Eficiencia	Reducir el «tiempo perdido» (reuniones; actividades que no aportan valor; recursos inactivos; etc.)
Exactitud	Incrementar la exactitud de nuestras estimaciones: plazos; costes; riesgos; etc.
Precisión	Incrementar la precisión de nuestras estimaciones: plazos; costes; riesgos; etc.

Tabla 1: Tabla de los posibles elementos susceptibles de mejora. Nota: NO son disjuntos).

IDEA: Si no se os ocurre qué podéis tratar de mejorar en vuestra *Gestión de Proyectos* os propongo que tengáis en cuenta la propuesta de TOYOTA: Evitar o reducir en lo posible las 7 *Muda* (7 desperdicios)⁴. Aunque la propuesta está dedicada a un entorno de producción industrial, seguro que podréis sacar ideas para el entorno de la *Gestión de Proyectos*.

Notas:

1. Reducir la variabilidad (incrementar la precisión) debería ser un objetivo permanente⁵.
2. IMPORTANTE: Siempre que nos planteemos la mejora de un *ente*, sea el que sea, deberíamos plantearnos también una pregunta, quizá la más importante: *¿Como afectará la mejora que proponemos al resultado global del sistema?*⁶. No sea que nos *salga el tiro por la culata*.

²Consultar los modelos CMM (*Capacity and Maturity Model*) sobre la capacidad y madurez de un proceso (o un sistema), para entender la importancia de estas condiciones.

³Por el bien de tu «calidad» profesional en la gestión de proyectos te recomiendo tener muy claros los siguientes conceptos: «Eficacia»; «Eficiencia»; «Exactitud» y «Precisión». Un amigo.

⁴[https://en.wikipedia.org/wiki/Muda_\(Japanese_term\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Muda_(Japanese_term))

⁵«Nosotros, en América, nos hemos preocupado por las especificaciones; cumplir las especificaciones. Por el contrario, los japoneses se han preocupado de la uniformidad, trabajando para conseguir una variación alrededor del valor nominal, cada vez menor» JOHN BETTI, citado por el DR. DEMING en [DEMIN-1998, pg. 162]

⁶Si no comprendes la extrema importancia de esta pregunta, quizá deberías profundizar un poco más en la *Teoría de Sistemas*. De nada.

Y llegados a este punto, nos preguntaremos por los métodos o técnicas de mejora que podremos utilizar: la verdad es que existe un incontable número de técnicas, herramientas, métodos y/o modelos de mejora: consultad el [STANDARD, Apartado 4.4]). En este artículo quiero centrarme en el método *Retrospectiva*, que es descrito así en ([STANDARD, pg. 180]):

Una retrospectiva es un taller que ocurre periódicamente, en el que los participantes exploran su trabajo y sus resultados con el fin de mejorar tanto el proceso como el producto. Las retrospectivas son una modalidad de reunión de lecciones aprendidas.

Nota: Esta es la explicación que encontramos en el texto citado, pero en el anexo a este artículo veremos que no es del todo acertada.

Resumen: En este pequeño artículo intentaré mostrar que la *Reunión de Retrospectiva* es un mecanismo perfecto de *mejora continua* de la *Gestión* de nuestros *Proyectos*. ¿A partir del *Ciclo PDCA* o de la *Filosofía KAIZEN*? Da lo mismo: *lo importante es que el gato cace ratones, no si es blanco o negro*⁷.

2. El deseo de MEJORA de las metodologías ágiles

Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo [o de la ejecución].

Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.

Manifiesto Ágil: Segundo principio. Nota: El texto entre corchetes es añadido mio.

Como ya sabéis, no todo son *métodos predictivos* en la **Gestión de Proyectos**. Y aunque nuestros proyectos sí lo sean, las *metodologías ágiles* nos pueden aportar alguna ideas y prácticas útiles. Sin ir más lejos, del famoso documento **Manifiesto por la Agilidad**⁸ se derivan 12 principios. El último de ellos dice lo siguiente:

A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Extraído del documento *Principios del Manifiesto Ágil*.

Fuente: <https://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>.

;;; Blanco y en botella !!!

⁷Frase atribuida a MAO ZEDONG

⁸<https://w.wiki/9n8T>

2.1. Las Reuniones de Retrospectiva de SCRUM

El origen de la idea de la *reunión de retrospectiva* la relata el propio JEFF SHUTHERLAN:

Pero primero debo volver a TOYOTA y la cruzada de TAIICHI OHNO para eliminar el desperdicio. Ese objetivo le llevó a la idea de la mejora continua. [...]

La perfección no puede alcanzarse nunca, desde luego, pero cada incremento en esa dirección importa. [...]

¿Cual es la pequeña mejora que puede hacerse en este momento para que las cosas progresen?. En el *Scrum* esto se recoge al final de cada *sprint* en lo que yo llamo la «*retrospectiva del sprint*».

JEFF SUTHERLAND ([SUTHE-2015, pgs 190-191])

En el capítulo final⁹ y que tiene el interesante título «*Implementar el Scrum: por donde empezar*», incluye el siguiente párrafo:

Después de que un equipo haya mostrado lo que ha conseguido durante el último *sprint* [...] se sientan a reflexionar sobre lo que ha ido bien, lo que podía haber ido mejor y lo que se podría perfeccionar en el siguiente *sprint*. ¿Que mejora puede incorporar el equipo al proceso de forma inmediata?

Extraído de: [SUTHE-2015, pg. 293].

Nota: Los subrayados son míos.

La pregunta que surge inmediatamente es: Si estamos utilizando otra metodología de gestión del proyecto que no sea *ágil* ¿*Podemos utilizar las REUNIONES DE RETROSPECTIVA cuando creamos que sea conveniente?*. Dejo la respuesta al lector.

2.1.1. Pero... ¿Qué son las Reuniones de Retrospectiva?

Como imagino ya habéis deducido, originalmente la *retrospectiva* es una reunión de los miembros del equipo *Scrum* al finalizar cada uno de los *sprints*. Este es uno de los *eventos* clave de *Scrum* (Figura: 2) y en general de las metodologías ágiles, dada su orientación a la mejora de la eficiencia del equipo a lo largo del proyecto, como ya ha quedado de manifiesto en el apartado 2. Nota: En *Scrum* este equipo esta limitado a un máximo 9 miembros, siendo habitual equipos más pequeños.

Pero... espero que quede claro que la idea puede ser adoptada y adaptada a otras metodologías, ¿no?. En el siguiente apartado os haré una propuesta.

⁹Si, de ese libro imprescindible para todo PM aunque no uses metodologías ágiles y que ya hemos mencionado diversas veces

La retrospectiva del Sprint (Sprint Retrospective)

El propósito de la retrospectiva Sprint es planificar formas de aumentar la calidad y la eficacia.

El equipo de Scrum inspecciona cómo fue el último Sprint con respecto a individuos, interacciones, procesos, herramientas y su definición de Hecho. Los elementos inspeccionados a menudo varían según el dominio del trabajo. Las suposiciones que los desviaron se identifican y se exploran sus orígenes. El equipo de Scrum analiza qué fue bien durante el Sprint, qué problemas encontró y cómo esos problemas fueron (o no fueron) resueltos.

El equipo de Scrum identifica los cambios más útiles para mejorar su eficacia. Las mejoras más impactantes se abordan lo antes posible. Incluso se pueden agregar al Sprint Backlog para el próximo Sprint.

La retrospectiva Sprint concluye el Sprint. Se utiliza un intervalo de tiempo de hasta un máximo de tres horas para un Sprint de un mes. Para sprints más cortos, el evento suele ser más corto.

Figura 2: Retrospectiva según la Guía SCRUM (Origen: [SUTHE-2020])

ATENCIÓN:

Es extremadamente importante tener en cuenta los factores *soft* para que este tipo de reuniones den sus frutos. Como dice J. SUTHERLAND «*Para ser eficaz, esta reunión requiere cierta madurez emocional y ambiente de confianza. El punto clave que deberemos recordar es que no estamos buscando a quien echarle la culpa; estamos analizando el proceso*» ([SUTHE-2015, pg. 293]). Solo lo dejo aquí apuntado, dado que profundizar en este tema nos llevaría mucho más espacio (y tiempo) del que dispongo¹⁰.

Reflexión importante sobre la organización de reuniones:

No confundir (ni mezclar) las reuniones habituales de coordinación y/o seguimiento del proyecto con las *reuniones de retrospectiva*: Tienen objetivos distintos y si las mezclamos... nadie tendrá claro qué estamos haciendo. Recuerda que una de las habilidades más importantes para un PM es la habilidad de *organizar y conducir reuniones*. Si quieres profundizar en este tema puedes consultar [SCHEIN-1990])

2.1.2. ¿Podemos adaptar la *retrospectiva* a otras metodologías?

Para adaptar las *Reuniones de Retrospectiva* a otras metodologías hemos de considerar y decidir, en cada caso, algunos elementos, que son diferenciales en las metodología ágiles en general y en *Scrum* en particular:

¹⁰Si te interesa el tema y a modo de introducción puedes empezar por aquí: https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo

Equipo :

Cuántas personas y sobretodo *quienes* han de participar en la reunión de retrospectiva¹¹. Considerando que en otras metodologías el equipo de proyecto puede ser numeroso, habrá que limitar el número de participantes y quienes (perfiles o roles). Téngase en cuenta que a lo largo del proyecto, en las distintas reuniones de retrospectiva, estas decisiones pueden ser diferentes.

Periodicidad :

Con que frecuencia temporal hemos de realizar las reuniones de retrospectiva en un proyecto concreto: al finalizar cada fase o etapa; cada trimestre; cada mes; cada semana; .. (Consejo: no dejéis pasar mucho tiempo entre reuniones de retrospectiva – en mi opinión una cada mes sería el límite y mejor una cada 2 semanas laborables –). Evidentemente estas reuniones deberán de estar incluidas en la EDT del proyecto y, en consecuencia, en su cronograma y en los calendarios (agendas) de los participantes y, si es conveniente, en las de otros interesados. Y por supuesto, sus costes son una partida mas del presupuesto ;-)

Temas a tratar :

Como ya hemos visto en el apartado 2.1, las tres preguntas o temas sobre la gestión del proyecto actual que podemos plantear en cada reunión de retrospectiva son (adaptadas por el autor)¹²:

- ¿Qué está funcionando bien (y por qué crees que funciona)?
- ¿Qué podría funcionar mejor - ¿qué necesita mejorar? (*eficacia*)
- ¿Qué se podría perfeccionar? (*eficiencia*)

Estás preguntas nos permiten, en principio, descubrir mejoras orientadas a la gestión del proyecto actual (*Mejora Intra Proyecto*).

2.1.3. Otras posibles preguntas

Si ampliamos el alcance de la reunión a posibles *mejoras en la gestión de proyectos futuros*, estaremos abordando la *Mejora Extra Proyecto* y contribuyendo a mejorar la gestión de los próximos proyectos de nuestra organización.

Nota: Esta debería ser una de las labores esenciales de la **PMO**¹³, si existe en vuestra organización.

¹¹Una de las mayores causas de ineficacia de las organizaciones es convocar a una reunión a personas que no es necesario que asistan. Sería extraño que no lo hayas sufrido en tus propias carnes

¹²Sutherland plantea la conveniencia de realizar otras preguntas al finalizar cada reunión de retrospectiva. También las he re-elaborado un poco (si quieres conocer las originales, acude a la fuente: [SUTHE-2015, pg 192]):

- En una escala del 1 al 5, ¿Valora tu papel en el proyecto?
- En la misma escala, ¿Valora al proyecto en general?
- ¿Como justificas estas valoraciones?
- ¿Qué podría hacerte más feliz en la próxima *sprint*; etapa; fase o nuevo proyecto?

¹³Oficina de Gestión de Proyectos.

3. A modo de conclusión

Bien está lo que bien acaba (All's well that ends well).

W. SHAKESPEARE.

Para terminar quisiera hacer notar que la mejora de los procesos de la Gestión de los Proyectos (*intra* y *extra* proyecto) no solo es una preocupación de las metodologías ágiles: la propia *Guía PMBOK* (tanto en la 6a como en la 7a edición¹⁴) también se ocupan de este tema, como no podría ser de otra forma, claro. En este artículo solo he querido mostrar que las *reuniones de retrospectiva* pueden ser un mecanismo de mejora continua muy valioso, independientemente de la metodología de gestión de proyectos que utilicemos.

Mejore cada día y mídalo

Al final de cada sprint, el equipo debería escoger una pequeña mejora o KAIZEN que les hará más felices. Y eso debería convertirse en lo más importantes que han de conseguir en el siguiente sprint.

JEFF SUTHERLAND ([SUTHE-2015, pg 213])

¹⁴Por ejemplo en el apartado 3.4.3.4 - Implementación de la mejora continua [PMBOK-7, pg. 144]

4. Anexo: Correcciones en la descripción de *retrospectiva* en el [STANDARD] del PMI

Como he comentado (apartado: 1.1) la descripción proporcionado por [STANDARD, pg. 180] no es del todo acertada. Recordemos:

Una retrospectiva es un *taller* que ocurre periódicamente, en el que los participantes exploran su trabajo y sus resultados con el fin de mejorar tanto el proceso como el *producto*. Las retrospectivas *son una modalidad de reunión de lecciones aprendidas*.

Veamos ahora los matices (he señalado en *itálica* las expresiones que considero hay que matizar):

Taller :

– Buena descripción de la *retrospectiva*: a un taller asistimos para trabajar activamente, a una reunión... no siempre.

Mejorar el producto :

– **¡¡¡No!!!**. La retrospectiva **NO** tiene por objetivo la mejora del producto. La retrospectiva trata de mejorar el *proceso*. Si no tenemos claro esto, la retrospectiva no cumplirá su función. Piénsalo...

Son una modalidad de reunión de lecciones aprendidas :

– **¡¡¡Si y No!!!** La retrospectiva puede proporcionarnos *Lecciones Aprendidas*, por descontado, igual que cualquier otro ámbito de reflexión a lo largo del ciclo de vida del proyecto (reuniones de seguimiento; actividades de validación y/o verificación; las propias actividades operativas; etc). Pero hay que tener en cuenta que la *Gestión de las Lecciones Aprendidas* es un proceso mucho más complejo, que traspasa el ámbito de un proyecto concreto y forma parte de la **Gestión del Conocimiento** de la organización promotora.

Bibliografía

- [SUTHE-2015] SUTHERLAND, JEFF (2015). *SCRUM. El nuevo y revolucionario modelo organizativo que cambiará tu vida*, Ed. Planeta, Barcelona. 2015. (ISBN: 878-84-08-13532-6)
– Uno de los mejores libros de gestión de proyectos que he leído (y releído) varias veces. Como ya he comentado, lectura imprescindible para todo PM, aunque no utilice métodos ágiles.
- [SUTHE-2020] SCHWABER, KEN Y SUTHERLAND, JEFF (2020). *La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego*, Publicada en el sitio web <https://scrumguides.org/> bajo licencia CC BY-SA 4.0
– Versión 2020 en castellano en el enlace: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-European.pdf>.
- [DEMIN-1998] DEMING, W. EDWARDS (2015) *La nueva economía. Para la industria, el gobierno y la educación*, Ed. Díaz de Santos. Madrid 1998. (ISBN: 84-7978-323-0)
– Esta edición en español corresponde a la traducción de la segunda edición en inglés, publicada por el Instituto W. Edwards Deming en 1994, tras la muerte del Dr. Deming un año antes. Se han añadido sus notas y correcciones a la primera edición.
Consejo de amigo: si podéis, intentad conseguir la versión en inglés. La traducción al español es... infecta.
- [SCHEIN-1990] SCHEIN, EDGAR H. (1990) *Consultoría de Procesos (Volumne 1): Su papel en el desarrollo organizacional*, Addison-Wesley Iberoamericana. Ciudad de Mexico 1990. (ISBN: 0-20162916-X)
– El mejor libro sobre *Desarrollo Organizacional* que conozco. Trata los procesos humanos en las organizaciones. Comunicación; Grupos y equipos; Toma de decisiones; Liderazgo e influencia; Evaluación del desempeño y retroalimentación; Procesos entre grupos; etc. Para que te hagas una idea hay un apartado (pg. 54-57) con el sugerente título «*Como ayudar al grupo a aprender*» en el que propone un conjunto de propuestas y un test de 8 preguntas finales para cada reunión.
Reflexión: Si eres un/a buen/a PM espero consideres estos temas como esenciales ¿no?
- [SCHEIN-1988] SCHEIN, EDGAR H. (1988) *Consultoría de Procesos (Volumne 2): Recomendaciones para gerentes y consultores.*, Addison-Wesley Iberoamericana. Ciudad de Mexico 1990. (ISBN: 0-20162916-X)
– Complemento al volumen 1. Más orientado a la consultoría pero con ciertos contenidos muy interesantes para un/a PM, dado que bajo mi punto de vista, un/a PM es básicamente un/a consultor/a del equipo (tal como se entiende la figura de un/a SCRUM Manager).
- [STANDARD] PMI®. *El Estándar para la Dirección de Proyectos*.
Project Management Institute, Inc. Newtown Square - Pensilvania (USA). 2021
– Publicado conjuntamente con la *Guía del PMBOK® 7ª edición*.
Disponible para socios del PMI® en: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards> (Consultado el 30 de septiembre de 2024)
- [PMBOK-7] PMI®. *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) 7ª edición*.
Project Management Institute, Inc. Newtown Square - Pensilvania (USA). 2021 (ISBN: 9781628256796)
– Disponible para los socios del PMI® en: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards> (Consultado el 30 de septiembre de 2024)

Esta obra está bajo una licencia [Creative Commons “Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional”](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

