

Guía ICEFALL

Propósito

Esta guía explica el contexto, estructura, roles, sesiones, herramientas y técnicas que usted podría usar dentro de un equipo como punto de partida.

Esta guía fue desarrollada por Gareth Davies, basada en veinte años de aprendizaje, observación, dirección y capacitación de equipos e individualmente.

Vision General

ICEFALL es un conjunto de lineamientos enfocados en el aprendizaje y la innovación rápida en entornos complejos. Consiste de una estructura simple que enfoca un grupo muy especializado en la construcción de algo de valor. Estas guías ayudan al equipo a adoptar a fondo la división de trabajo, combinándolo con la colaboración y el intercambio de conocimientos.

ICEFALL es una inversión a largo plazo en la salud de los individuos, equipos y la organización. Al principio puede ser un poco disruptivo para el equipo adoptando las pautas.

Innovar y descubrir disfunción regularmente puede hacer sentir incomoda a algunas personas. Puede que les cueste acostumbrarse a trabar dentro del marco de estas pautas y la transparencia que las mismas brindan. Las personas que se benefician del "status quo" raramente tratan de cambiarlo. Puede tomar varias semanas y/o meses para que un ritmo productivo y predecible sea establecido por un equipo.

Entender los mecanismos de ICEFALL es sencillo. Es una combinación única de roles, ciclos, sesiones, herramientas y técnicas. Volverse adepto y experimentado requiere paciencia, disciplina y práctica.

Estas pautas no pueden proveer una solución para cada problema. No van a funcionar para cualquier equipo en cualquier contexto. Depende de usted y de su equipo decidir tratar de usar estas pautas, u otras, o crear nuevas desde el principio. Sin importar el método, haga del aprendizaje su prioridad principal.

Filosofía

Esta guía se basa en los siguientes valores:

Curiosidad

“Creo que, en el nacimiento de un niño, si una madre pudiera pedirle a un hada madrina que le diera el regalo mas útil, ese regalo debería ser la curiosidad.”

~ Eleanor Roosevelt

Disciplina

“El éxito no es una cuestión de dominar la teoría sutil y sofisticada, sino más bien de abrazar el sentido común con niveles poco comunes de disciplina y persistencia”

~ Patrick Lencioni

Empatía

“La empatía es una herramienta para formar personas en grupos, para permitirnos funcionar más que como individuos auto obsesionados”

~ Neil Gaiman

Foco

“El guerrero exitoso es el hombre promedio, con un enfoque similar al laser”

~ Bruce Lee

Genuino

“Ser genuino es una decisión personal. Debe venir del corazón”

~ Anónimo

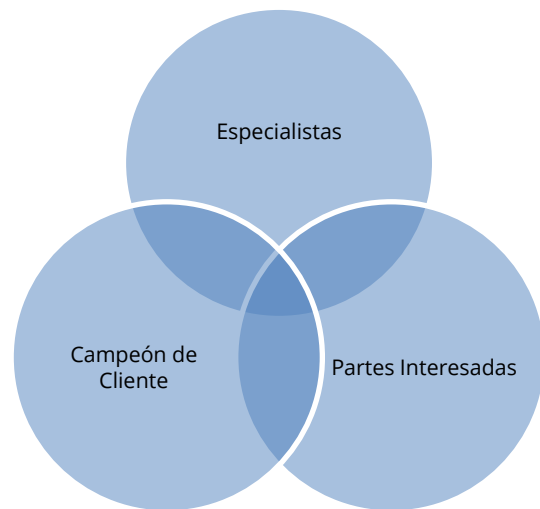
Tu propia filosofía y actitud personal juega un rol fundamental en tu vida. Afecta las habilidades que eliges aprender, las experiencias que buscas, el conocimiento y los recuerdos que conservar. Cuando se trabaja como parte de un equipo se vuelve crucial para el éxito del mismo. Cualquier actitud que brindes al equipo se fusionara y será reflejada en el resultado final.

Roles

El equipo consiste de especialistas y “Customer-Champion”. Estos no son títulos de trabajo, son simplemente roles.

Estos dos roles forman un modelo de triada cuando se suman los partes-interesadas.

Cada una de las partes colaborará para compartir cada una su perspectiva y brindar valor al cliente.



El equipo puede cambiar el liderazgo de forma dinámica para tomar decisiones y seguir avanzando. No hay necesidad de que una persona sea el líder de forma permanente.

No hay un tamaño de equipo fijado para estas pautas. Un buen comienzo podría ser de seis miembros, incluyendo el Customer-Champion. Un equipo de seis personas tendrá dieciséis relaciones por mantener, con niveles variables de comunicación y confianza entre cada miembro.

Equipos de cualquier tamaño pueden beneficiarse utilizando estas pautas. Equipos grandes, con más de diez personas por lo general tienen más dificultad para mantenerse enfocados. Los equipos más grandes tienen que dedicar más tiempo para mantener un nivel de comunicación alto y confianza entre los miembros. Los equipos más pequeños, de dos o tres personas pueden tener dificultades para generar algo de valor en tiempo y en forma. Los equipos más pequeños tienden a ser productivos cuando su área de trabajo es especializada y está formado por individuos experimentados, capacitados y proactivos.

Cualquier equipo puede implementar estas pautas por su cuenta y utilizar cualquier soporte y orientación a la que tenga acceso cuando lo necesite.

Cuando un equipo implementa ICEFALL por primera vez puede resultar útil contar con un entrenador experimentado que no pertenezca al equipo. Tu equipo tiene que tomar esa decisión basándose en su contexto y necesidades.

Especialistas

Hay tres clases de especialistas, están los especialistas profundos, o con foco, los especialistas generales o mixtos, que son una combinación de ambos. Esta guía esta optimizada para equipos de especialistas profundos.

Los especialistas trabajan juntos para definir, crear y generar algo de valor. Como equipo, con responsables por la calidad, entrega, y sostenido soporte y mantenimiento. Dedicar tanto tiempo como les sea posible para crear algo de valor, teniendo en cuenta que no todo su tiempo resulta directamente en más valor.

Aproximadamente del 5% al 10% del tiempo del equipo es dedicado a sesiones en equipo. Se requerirá una cantidad mayor para la interacción uno a uno con otros miembros del equipo y personas ajenas al equipo.

Estas sesiones resultan una gran forma de compartir conocimiento mezclando juniors y seniors con la guía de un entrenador y mentor en el equipo.

Partes Interesadas

Las partes interesadas (también conocido como "Stakeholders") son una parte fundamental del proyecto, sin ser parte del equipo. Representan a los clientes, incluso ellos mismos pueden ser también clientes. Proporcionan orientación y apoyo de forma regular.

El campeón de cliente (también conocido como "Customer-Champion") debe construir y mantener relaciones sólidas con todas las partes-interesadas.

Deben asegurarse que las opiniones de las partes-interesadas son escuchadas, validadas y accionadas cuando sea posible.

Los requerimientos de tiempo para las partes-interesadas pueden variar bastante. Dependerá de su interés personal, disponibilidad, y experiencia en la materia.

Campeón de Cliente

El Campeón de Cliente (“Customer-Champion”) funciona mejor como un rol separado para reducir los conflictos de intereses en las entregas del equipo. Necesita principalmente enfocarse en los objetivos comerciales. Mínimamente actúan como intérpretes, moderadores, facilitadores, diseñadores y analistas. Regularmente descubren las necesidades de los clientes, partes stakeholders, y el equipo, convirtiendo dichas necesidades en objetivos accionables.

Su tiempo es repartido entre clientes, stakeholders, y el equipo. Deben asegurar que se invierte suficiente tiempo es dedicado a pensar sobre el trabajo a realizar en los próximos pasos. Por otra parte, también deben estar disponibles para el equipo cuando sea necesario. Por último, deben proteger el equipo de interrupciones innecesarias para maximizar el foco.

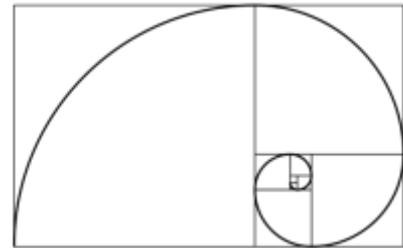
Algunas de las preguntas que el Campeón de Cliente debería preguntar son:

1. ¿Cuál es nuestra propuesta de valor para nuestros clientes?
2. ¿Qué productos / servicios quieren nuestros clientes?
3. ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Pueden ser agrupados de algún modo?
4. ¿Con quién tenemos que trabajar y depender de para operar nuestros productos y servicios?
5. ¿Cuál es nuestra cadena de valor?
6. ¿Cuál es la experiencia de cliente?
7. ¿Qué canales necesitamos para que nuestros clientes accedan a nuestros productos/servicios?
8. ¿Cuáles son nuestros criterios de éxito?
9. ¿Qué beneficios esperamos? ¿Cómo medimos estos beneficios?
10. ¿A qué información nuestro equipos y clientes necesitan tener acceso?

Ciclos

ICEFALL enfoca a los equipos para trabajar alrededor de cuatro ciclos concéntricos: hora, día, semana, y mes.

Los ciclos proporcionan una estructura esquelética que el equipo puede usar para administrar el tiempo y la carga de trabajo.



Ciclos por Hora

En algunas situaciones el progreso puede ser realizado y medido por hora. Piense en términos de ciclos por hora si piensa trabajar en un entorno de trabajo con un ritmo muy rápido o con una estipulación de entrega en el mismo día. Fraccione las tareas en pequeños pasos incrementales o use estos ciclos a modo de tiempo fijo regularmente.

Ciclos diarios

Cada día que el equipo aprende algo resulta una buena inversión cuando ese aprendizaje se puede aplicar a trabajo futuro., A los equipos basados en el conocimiento se les paga por aprender. Compartir ese conocimiento funciona bien cuando es frecuente y en pequeños incrementos. Esto aumenta las posibilidades de que todos puedan absorber y retener el conocimiento adquirido.

Al menos una vez por día el equipo debe tener una oportunidad para transmitir lo que se ha descubierto y ajustar la planificación si fuese necesario.

Ciclos semanales

Los ciclos semanales ayudan al equipo a mantener en acciones con resultados tangibles a corto plazo. Agendar sesiones de planeamiento en intervalos regulares ayuda a mantener el foco y a que el equipo pueda seguir avanzando. Esto equilibra entre la ejecución del trabajo actual, adopción y preparación de trabajo futuro.

Ciclos mensuales

Los ciclos mensuales le proveen al equipo un horizonte a largo plazo. Pueden proveer una visión más general del trabajo que se está realizando en un contexto más amplio. Los pronósticos realizados a este nivel no son acerca de manejar precisión, sino más bien de acerca de un seguimiento general del progreso hacia una visión común y compartida.

Herramientas

Cola de tareas a futuro

Todo el trabajo sobre el cual el equipo puede accionar tiene que estar en esta cola. Esta es la única fuente de verdad acerca de todo el trabajo planeado a futuro. Es probable que varias veces haya ítems listados que nunca van a hacer realizados. Ser disciplinados a la hora de llevar un mantenimiento es crítico. La integridad de esta cola es mantenida por el campeón de cliente (“Customer-Champion”)

El Campeón de Cliente es responsable de asegurarse que :

- La cola de tareas debe estar ordenada y vuelta a ordenar tan seguido como sea practico, al menos una vez por semana
- Borrar ítems que no han sido editados en más de tres meses.
 - Antes de eliminar un ítem el campeón de cliente debe advertir a alguna de los stakeholders.
- Si el equipo se pone de acuerdo en utilizar algún formato, es responsabilidad del campeón de cliente, asegurarse que dicho formato sea usado y aplicado consistente y efectivamente.

Cola de tareas disponibles

Esta cola contiene tareas que todavía no están siendo realizadas pero que pueden comenzarse apenas alguien tenga la oportunidad. Los ítems de esta cola pueden ser realizados en cualquier momento por el equipo.

La gente del equipo es la única que puede pasar trabajo de la Cola de tareas a futuro a la Cola de Tareas Disponibles. El equipo es responsable de asegurarse

que los ítems cumplen con nivel de preparación acordado, previo a considerar que un ítem está listo para ser pasado a esta cola.

Esta cola debe ser mantenida en orden tanto como sea posible. Como mínimo, el orden tiene que ser revisado una vez a la semana por el equipo. Los ítems que están al final de esta cola por más de tres meses deben ser regresados a la cola de ítems a Futuro.

Cola de tareas en progreso

Cuando un equipo está a punto de empezar un trabajo, se deberían preguntar a sí mismos; '¿Quién sabe menos acerca de esto, pero podría aprender a hacerlo?' Entonces asignarle el ítem a esta persona. También van a necesitar un mentor para que trabaje con esta persona. Esto intenta mitigar los huecos en el conocimiento. Requiere una inversión a corto plazo para mejorar el aprendizaje. Los beneficios a largo plazo resultan en dos personas que ahora tienen la experiencia y pueden ser mentores de otros.

El equipo es totalmente responsable por la integridad de los ítems en esta cola. Cada ítem debe ser propiedad de un solo miembro. Esto no significa que ese individuo debe realizar todo el trabajo, ni siquiera algo del trabajo. Lo que implica la propiedad es que la persona será vista por el resto del equipo como la responsable de asegurarse que el trabajo de ese ítem será completado en tiempo y en forma. Idealmente, dos o más personas van a trabajar en cada ítem de esta cola.

Tablero de situación

Visualizar el flujo de trabajo proporciona un generador de información valiosa de la realidad actual. Podría ser una pizarra con post-its o utilizando algún sistema digital. La información debe estar lo más actualizada posible. Esto mitiga la necesidad de reportes de estado y ayuda en las sesiones de inspección (explicadas más adelante). Esta pizarra debería actualizar previo a una sesión de inspección, no durante ella.

Una pizarra básica se puede plantear de la siguiente manera: (Agregue filas de Tareas según su necesidad y espacio)

Pizarra de Situación								
Para hacer								
			[Ítem]	[Ítem]	[Ítem]			
			[Tareas]	[Tareas]	[Tareas]			
En Curso								
			[Tareas]	[Tareas]	[Tareas]			
Completado								
			[Tareas]	[Tareas]	[Tareas]			

El trabajo avanza desde la parte superior hacia la inferior. La sección clave es “En Curso” que debe estar ubicada en algún sitio a la altura que va entre el pecho y el cuello de la mayoría de los miembros del equipo. Idealmente, la parte superior de la pizarra debería estar a una altura donde los miembros más bajos del equipo puedan alcanzarla cómodamente también. Agregue tantas columnas como sea necesario para que ítems en progreso coincidan con el tamaño del equipo. Cada día, agregue un punto sobre cada tarea en progreso, esto ayuda como indicador de la antigüedad de la tarea.

Tener las áreas de estado horizontal en vez de verticalmente, hace más fácil de ver todo el trabajo en curso. Vemos las cosas principalmente en el eje horizontal y se siente más natural para la mayoría de nosotros.

Una tarea puede moverse a través de muchos sub status mientras esta ‘En Curso’. Puede crear más filas para estos estados o simplemente conversar acerca del estado actual con el equipo cuando están reunidos.

Otros ítems que podrían ser agregados a la pizarra serian:

- Lista de miembros del equipo
- Calendario de disponibilidad
- Lista de Stakeholders
- Oportunidades de aprendizaje
- Ítems bloqueados

Tablero de contexto

Esta tablero posee una vista de alto nivel del plan de entrega actual. El Customer-Champion es responsable por mantenerla actualizada.

Puede ser usada para proveer actualizaciones semanales a los Stakeholders, o tan frecuentemente como deseen.

Un formato que va bien con esta pizarra es haciéndola estilo rotatorio, donde cada mes se remueve una columna del tablero para hacer lugar a una nueva. O sino podría estar presentada en un formato donde se muestra todo sin considerar marcos de tiempo.

Una pizarra mensual podría ser presentada de este modo:

Tablero de Contexto (Por cuarto/mes)					
[Cuarto]			[Mes]		
[Mes]	[Mes]	[Mes]	[Mes]	[Mes]	[Mes]
[Ítems]	[Ítems]	[Ítems]	[Ítems]	[Ítems]	[Ítems]

O desde una perspectiva cíclica de este modo:

Tablero de Contexto (Por <hora/día/semana/mes> cuarto)					
[Ciclo #]	[Ciclo #]	[Ciclo #]	[Ciclo #]	[Cycle #]	[Cycle #]
[Ítems]	[Ítems]	[Ítems]	[Ítems]	[Ítems]	[Ítems]

Sesiones

ICEFALL define siete tipos de sesiones con distintos focos. Estas sesiones son todas opcionales, y solamente deberían ser implementadas cuando se considere necesario. Será necesario experimentar con todas estas sesiones en diferentes momentos durante el día y en ciclos de distinta duración para averiguar cuando funcionan mejor para el equipo.

Otras sesiones, externas a estas siete, pueden ser consideradas sobrecarga. Trate de buscar las oportunidades de absorber todas las sesiones extra en una o más de estas siete sesiones de foco.

Comience las sesiones en horario. Finalice las sesiones en horario, o más temprano si es posible, siempre. Si necesita continuar la sesión siempre es posible agendar una nueva si considera que realmente hace falta más tiempo.

Inspección

Esta es una sesión regular, corta (menos de 30 minutos) pensada para que el equipo pueda ponerse al día y ver cómo va todo, a nivel personal y relacionado con el trabajo. El equipo reflexiona sobre cómo se sienten, y conversan acerca del trabajo pendiente para completar sus tareas, permitiendo así ajustar los pronósticos.

Busque un espacio que le resulte cómodo a todo el equipo como para poder hablar libremente, sin que se sienta como que están interrumpiendo a otros alrededor. Este espacio podría ser junto a sus escritorios o en otra parte de la oficina. Incluso, podrían considerar salir del espacio de trabajo y reunirse en algún lugar donde puedan tomar algo mientras conversan.

Esta sesión es la oportunidad perfecta para compartir lo que se ha aprendido recientemente. Al final de la sesión dos o más personas puede que necesiten continuar una discusión en más detalle. Ellos incluso, pueden necesitar luego personas que no son parte del equipo.

Es importante introducir cambios con cierta regularidad para mantener la dinámica fresca. Una sesión que ocurre regularmente puede fácilmente empezar a ser percibida como parte de algo metódico y así perder su valor.

Celebración

En algún momento durante un ciclo, el equipo puede agendar una sesión con los Stakeholders. Para hacer las cosas más simples, esta sesión puede ser agendada en el mismo horario y duración de forma recurrente. El Customer-Champion reconoce y celebra el esfuerzo del equipo y comparte el conocimiento que ha sido descubierto desde la última Celebración.

Esta sesión es una oportunidad para que los Stakeholders puedan ver el progreso a nivel general. Ellos, incluso pueden proveer soporte y orientación acerca del futuro trabajo del equipo.

Identifique la persona que se sienta más comfortable hablando en frente de una audiencia y trate de coordinar con ella para que sea la principal persona a conducir la presentación. El resto del equipo puede adquirir esta habilidad mediante la observación y la Sesión de Aprendizaje que es explicada a continuación

Como una decisión conjunta, identifique quienes deberían estar presentes en esta sesión. El equipo entero podría estar presente, o algunos de los representantes, uno o más miembros de cada equipo cada vez. Esto puede depender de acuerdo al trabajo que haya sido completado recientemente. Por lo menos un miembro del equipo debe estar presente para darle soporte al Customer-Champion. Además, esto ayuda a contar con una fuente extra de feedback y/o preguntas realizadas por los Stakeholders.

Exploración

El equipo necesita regularmente revisar los ítems en la Cola de Tareas a Futuro, para determinar cuáles son los siguientes pasos. Incluso pueden identificar tareas que necesitan ser divididas en otras más específicas. También considera la posibilidad de pedir opiniones a alguien externo al equipo o crear tareas de investigación. El Customer-Champion puede ayudar con estas tareas de exploración.

Comience al principio de la Cola de Tareas Disponibles; confirme que cada una de las tareas es todavía valida e inmediatamente accionable. Vuelva a asegurarse de que el orden de las tareas tiene sentido. Avance hasta llegar a la Cola de

Tareas a Futuro, una tarea a la vez, haga esto tanto como la duración de la sesión le permita, pero no vaya más allá.

Alternativamente, agende una sesión sobre la marcha siempre alguien en el equipo complete una tarea. No hace falta tener todo el equipo a disposición para el ejercicio de exploración, en vez, busque voluntarios

Estimación

El equipo debería reunirse regularmente para estimar cuanto trabajo pueden abarcar durante las próximas semanas. Comience determinando la capacidad de todos los miembros del equipo. Revise el calendario de Próximos Eventos y otras responsabilidades fuera del ámbito del equipo. Luego, tome el primer ítem de la Cola de Tareas Disponibles, y estime un tamaño. Pregunte quien quiere trabajar en la tarea y quien quiere ser el mentor, asigne la tarea y proceda a hacer lo mismo con la siguiente.

Esta es una buena oportunidad para echarle un vistazo a los próximos meses, prever objetivos a un alto nivel basándose en los la capacidad de trabajo reciente y las expectativas a futuro.

Adaptación

En el corazón de todo buen método empírico, hay una oportunidad de experimentar con nuevas ideas. Esta sesión generalmente se lleva a cabo una vez cada dos semanas, para mirar hacia atrás en retrospectiva. Puede ser una discusión facilitada, basada en post-its, una pizarra digital o de algún otro modo.

Una simple manera de facilitar esta sesión es pidiéndole a todo el equipo que piense que cosas están funcionando bien y que cosas no tanto. Una vez obtenidas, revise primero la lista de cosas que están funcionando. Asegúrese de que todos comprenden el razonamiento de cada ítem. Note si alguna acción es requerida para poder mantener/sostener el efecto positivo. Luego recorra la lista de cosas que no están funcionando bien. Para esta lista pregúntele al equipo si puede pensar que debería ser hecho de forma diferente en el futuro.

Una vez que tenga esta tercera lista de ideas/acciones, como una tarea en equipo ordénenla. Recorra la lista, y por cada ítem, asegúrese de que tiene asignada un responsable. El responsable no tiene que hacer todo el trabajo, o

quizás ni quiera parte tampoco, pero si son responsable por asegurarse de que el trabajo será realizado. En este punto, también agregue una estimación de tiempo y resultado para la tarea. Revise la lista para asegurarse que todas las tareas listadas efectivamente pueden ser realizadas. Si no, alguien debería ofrecerse como voluntario para poder agregar ítems nuevos a la cola de Tareas a Futuro. Los ítems que son accionables quedan en la cola de Tareas Disponibles.

Es importante que el equipo cree una pequeña lista de ítems accionables, incluso si la lista de ideas es grande. Esto ayuda al equipo a mantenerse enfocado en tratar unas pocas cosas y embeberlas dentro del sistema. Los experimentos irán incrementalmente generando valor en cada ciclo.

Pídale a un facilitador externo que cambia algunas cosas ocasionalmente. Póngalo en contexto de antemano para asegurarse que entienden la sesión y como llevarla a cabo.

It is important that the team creates a small list of actionable items, even if the ideas list was large. This helps the team to focus on trying a few things and embedding them into their system. The experiments will incrementally build on each other every cycle.

Escuchar

El Customer-Champion, con frecuencia estará en contacto con uno o más Stakeholders. La frecuencia y la duración de esos encuentros dependerá de las necesidades, del equipo y del trabajo del equipo. Poder comunicarse bien tanto en forma escrita como verbal es una habilidad crítica para el Customer-Champion. Al facilitar estas sesiones, el equipo podrá ver su valor y fortalezas de forma regular.

Aprender a escuchar con entusiasmo y empatía lleva un esfuerzo y disciplina considerable. Parafrasee lo que la gente le dice para sepan que han sido escuchados. Esto además ayudara con la aclaración y comprensión. Dibuje diagramas e imágenes en una pizarra o papel durante las conversaciones. Esto ayudara a garantizar que ambas partes están hablando de lo mismo. La posibilidad de aprender algo nuevo es mucho más alta al escuchar que al hablar, por lo que estas sesiones son extremadamente valiosas para el equipo.

Aprendizaje

Esta sesión provee para uno o más miembros del equipo la oportunidad de aprender el uno del otro o de alguien externo al equipo. Se le puede dedicar a esta sesión una hora a la semana, o una vez al mes quizás. Se suele agendar en un horario regular y sitio que le resulte más cómodo al equipo. El tópico y formato puede ser elegido con antelación o puede ser más estilo-libre al estilo 'lighting talks'.

Cualquier tiempo que la persona facilitando la sesión necesite para la preparación necesita ser visible durante las sesiones de Planeamiento y debería ser agregado a las colas junto con el resto de las tareas.

Hacerse el tiempo para compartir conocimiento es una inversión a largo plazo. Incrementa la salud, alegría y capacidad del equipo.

Haga el esfuerzo por salirse de la zona de confort y entrar en la zona de aprendizaje tan seguido como le sea posible. Esta es la única forma de incrementar el tamaño de su zona de confort.

Cuanto más tiempo pase en la zona de aprendizaje, mejor le resultara a largo plazo. Aunque, esforzarse por aprender mucho demasiado rápido puede dejarlo en la zona del terror.

Zona de confort: Un lugar, un estado mental / situación donde te sientes seguro y calmo.

Zona de aprendizaje: El área fuera de la zona de confort, donde se encuentra la cantidad justa de ansiedad y estímulo para promover un estado fluido, enfocado y productivo.



Zona del Terror: El área fuera de la zona de aprendizaje donde hay demasiada ansiedad y/o estímulo que hace que la productividad y el foco se vean afectados.

Técnicas de apoyo

Tiempo de espera

Tiempo de espera es el tiempo promedio que toma desde que una tarea entra en la primer esta del proceso hasta que es completada.

Tiempo del Ciclo

Tiempo del ciclo es el tiempo promedio que toma por cada ítem que está En Curso para recorrer las etapas de su flujo de trabajo. Es una gran forma de calcular la predictibilidad.

Programación

Lunes y viernes no son los mejores días para programar sesiones que duren más que media hora. Estos días normalmente son días festivos, días por enfermedad, o en general más bajos en energía y foco.

Martes, miércoles y jueves son mejores días para programar sesiones.

Time-boxing

Time-boxing le permite dedicar una cantidad de tiempo predefinida, previo a compartir lo que se ha aprendido. Un resultado generado por una time-box es determinar el tiempo y esfuerzo que hace falta invertir en una tarea específica.

Métricas

Además del tiempo de espera y de ciclo, hay dos cosas que vale pena medir y que son difíciles de ocultar. Una es la satisfacción del cliente y la otra es la alegría/motivación del equipo. Diseñe métricas que el permita poder llevar registro de estas tendencias.

Pronóstico de capacidad

Conocer cuando todos estarán disponibles le ayudara con el planeamiento y la estimación.

Implementación

Estas guías son más bien ligeras y no hace falta poner todo en práctica a la vez. Uno puede adoptar las partes más importantes incrementalmente con el correr del tiempo.

Incorpore estos ítems en las siguientes etapas:

Etapas 1	Etapas 2	Etapas 3
<ul style="list-style-type: none">• Los roles son críticos• Adaptación• Exploración• Aprendizaje• Escuchar• Cola "En Curso"	<ul style="list-style-type: none">• Inspección• Celebración• Tablero de situación• Cola de tareas a futuro• Cola de trabajo disponible• Time-boxing	<ul style="list-style-type: none">• Estimación• Tablero de Contexto• Tiempo de espera y ciclo• Pronostico de capacidad• Métricas

¿Que hay para mí?

Como cliente

- Valor entregado temprano y con frecuencia
- Una voz en lo que está siendo creado
- Mayor nivel de satisfacción con lo que se entrega

Como especialista

- Nivel superior de especialización
- Trabajar en un ambiente que favorece el aprendizaje y la experimentación
- Practica de mentora – como mentor y como quien aprende
- Un claro propósito para su rol en el equipo
- Expectativas claras y realistas
- Un equipo que favorece el compañerismo
- Trabajo en curso sostenible
- Aprendizaje en el trabajo
- Foco en calidad

- Reducción del estrés

Como Customer-Champion

- A mayor nivel de entendimiento de sus clientes
- Trabajar con un equipo que hace todo transparente
- Habilidad para maximizar el trabajo que no requiere ser realizado
- Agenda flexible
- Capacidad de respuesta

Como Stakeholder

- Una idea clara de lo que se entrega forma regular
- Mayor transparencia acerca de cómo van las cosas y hacia donde están yendo
- Una voz en lo que está siendo creado
- Un vínculo más cercano con el equipo

Como Manager

- Feedback regular y accesible de sus pares
- Gente a cargo suyo que continuamente mejora sus habilidades
- Mayor transparencia de su gente a cargo acerca de cómo se sienten
- La gente que trabaja con usted sentirá que tiene una voz que es escuchada

Como dueño de negocio

- Mayor nivel de satisfacción de sus clientes
- Equipos que tiene un rumbo claro
- Equipo que pueden innovar de forma regular
- Reducción de riesgo a nivel organizacional
- Retorno de inversión más rápido
- Ventaja competitiva
- Un ambiente más atractivo para los “millennials”
- Mayor transparencia acerca de lo que está ocurriendo en la organización

Nota Final

Asegúrese de generar oportunidades fuera de su entorno de trabajo habitual para poder conocerse el uno con el otro. Los miembros del equipo aprenden como predecir las posibles reacciones de los otros miembros en diferentes situaciones. Confianza y predictibilidad fomentan un entorno más seguro que puede ayudar al equipo a alcanzar el estado de flujo.

Tómese el tiempo necesario para pasar un buen rato junto a su equipo, independientemente de su nivel de éxito implementando esta guía o cualquier otra. Un equipo que pasa un buen rato puede hacerle frente a cualquier cosa.

Tenga en cuenta que usted no se puede convertir en un músico experto por solo leer acerca de música o como tocar un instrumento. Leer va a ayudar, pero nada reemplaza la práctica. Lo mismo aplica para esta guía.

Muchas gracias por tomarse el tiempo de leer esta guía. Espero que este dispuesto y pueda experimentar con ellas y que las encuentre útiles.

Reconocimientos

Una gran cantidad de apoyo y orientación fue ha sido provista muy amablemente por varios voluntarios. Un agradecimiento especial a:

Sarah y Esther Davies, Brian y Gloria Davies, Stephanie Wilson, Dean De Maret, Julie Reddish, David Haycock, Lisa Wood, Christine DelPrete, and Shane Hastie.

También me gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecer a los grandes mentores con los que he tenido la suerte de trabajar en los últimos veinte años:

Brett, Rob, Sapna, Russell, Tony, Greg, Markus, Ronald, Forrest, Stephanie, and Richard.

Referencias

Los siguientes recursos fueron instrumentales para crear las bases de ICEFALL.

Thinking, Fast and Slow

~ Daniel Kahneman

Drive

~ Dan Pink

Overcomplicated: Technology at the Limits of Comprehension

~ Samuel Arbesman

Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback

~ Douglas Stone

The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organisation

~ Peter M. Senge

Flow: The Psychology of Optimal Experience

~ Mihaly Csikszentmihalyi

The Practising Mind: Bringing Discipline and Focus into Your Life

~ Thomas M. Sterner

Sway: The Irresistible Pull of Irrational Behavior

~ Ori Brafman

Emotional Intelligence, Working with Emotional Intelligence, Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence

~ Daniel Goleman

Why Motivating People Doesn't Work... and What Does: The New Science of Leading, Energizing, and Engaging

~ Susan Fowler

The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century

~ Stephen Denning

The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development

~ Donald G. Reinertsen

Why We Make Mistakes: How We Look Without Seeing, Forget Things in Seconds, and Are All Pretty Sure We Are Way Above Average

~ Joseph T. Hallinan

The Encore Effect: How to Achieve Remarkable Performance in Anything you Do

~ Mark Sanborn

The Origins of Virtue

~ Matt Ridley