

¿Qué ofrece Autentia Real Business Solutions S.L?

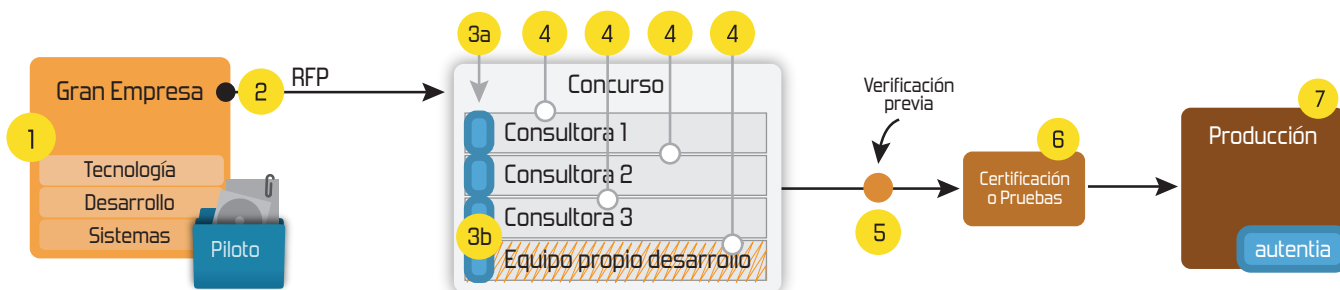
Somos su empresa de **Soporte a Desarrollo Informático**.
Ese apoyo que siempre quiso tener...

1. Desarrollo de componentes y proyectos a medida

2. Auditoría de código y recomendaciones de mejora

3. Arranque de proyectos basados en nuevas tecnologías

1. Definición de frameworks corporativos.
2. Transferencia de conocimiento de nuevas arquitecturas.
3. Soporte al arranque de proyectos.
4. Auditoría preventiva periódica de calidad.
5. Revisión previa a la certificación de proyectos.
6. Extensión de capacidad de equipos de calidad.
7. Identificación de problemas en producción.



4. Cursos de formación (impartidos por desarrolladores en activo)

Spring MVC, JSF-PrimeFaces /RichFaces,
HTML5, CSS3, JavaScript-jQuery

Gestor portales (Liferay)
Gestor de contenidos (Alfresco)
Aplicaciones híbridas

Tareas programadas (Quartz)
Gestor documental (Alfresco)
Inversión de control (Spring)

Control de autenticación y
acceso (Spring Security)
UDDI
Web Services
Rest Services
Social SSO
SSO (Cas)

JPA-Hibernate, MyBatis
Motor de búsqueda empresarial (Solr)
ETL (Talend)

Dirección de Proyectos Informáticos.
Metodologías ágiles
Patrones de diseño
TDD

BPM (jBPM o Bonita)
Generación de informes (JasperReport)
ESB (Open ESB)

» Estás en: Inicio Tutoriales Comentando Management 3.0, de Jurgen Appelo



Roberto Canales Mora

Creador y propietario de AdictosAlTrabajo.com, Director General de Autentia S.L., Ingeniero Técnico de Telecomunicaciones y Executive MBA por el Instituto de Empresa 2007.

Twitter: [Seguir a @rcanalesmora](#) 1,401 seguidores

Autor de los Libros: Planifica tu éxito: de aprendiz a empresario y Informática profesional, las reglas no escritas para triunfar en la empresa

Puedes consultar mi CV y alguna de mis primeras aplicaciones (de los 90) aquí

[Ver todos los tutoriales del autor](#)

Catálogo de servicios
Autentia



Fecha de publicación del tutorial: 2009-02-26

Tutorial visitado 4 veces [Descargar en PDF](#)

Comentando Management 3.0, de Jurgen Appelo

Siempre que comento un libro me gusta recordar una cosa: puede ser distinto lo que he interpretado y lo que el autor habría querido que entenderíamos. Adicionalmente una obra como esta tiene un contenido inmenso y seguro que encontraréis muchas más cosas que os llamen la atención de las que yo he encontrado, en base a mi visión e intereses.

Este libro desde luego merece la pena leerlo. Tiene el detallado de compartir [las imágenes del libro en Flickr](#), y de ahí son algunas de las que voy a usar.



Lo primero a destacar es el prefacio, en el que presenta tres tipos de liderazgo: los príncipes, los evangelizadores y los pragmáticos. Los accionistas requieren de managers para gestionar los negocios y los líderes, por definición, no tienen poder sobre sus seguidores. Los managers necesitan capacidades de liderazgo. El liderazgo se produce a muchos niveles en la organización ajenos a la gestión: puede haber liderazgo técnico, liderazgo creando buen royo, liderazgo en formación, etc.

Comenta como el principal obstáculo en las organizaciones es el *management* al viejo estilo: lo puedo confirmar.

Habla ampliamente de cómo ha cambiado la predictibilidad del mundo por el hecho de estar compuesto predominantemente por sistemas complejos; sin embargo, nuestro cerebro sigue haciendo simplificaciones porque le es más fácil procesar la causalidad.

Describe ampliamente los sistemas y la sub-optimización: Si cada parte del sistema está construido para operar a su máxima eficiencia, el sistema -como un todo- no operará en su máxima eficiencia. Esto tendrían que mirarlo las grandes empresas con sus gerencias...

He descubierto la [declaración de Interdependencia](#)

Síguenos a través de:



Últimos Tutoriales del Autor

» Comentando el libro: Disciplined Agile Delivery (DaD)

» Comentando la AOS 2013

» Comentando el Atlassian Day organizado por Deiser

» Control de la calidad, aseguramiento de la calidad y calidad total en el desarrollo de software

» Reactívaté dinosaurio!!!

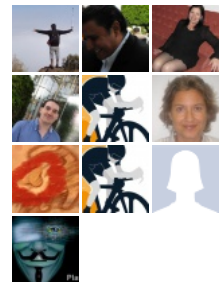
Find us on Facebook



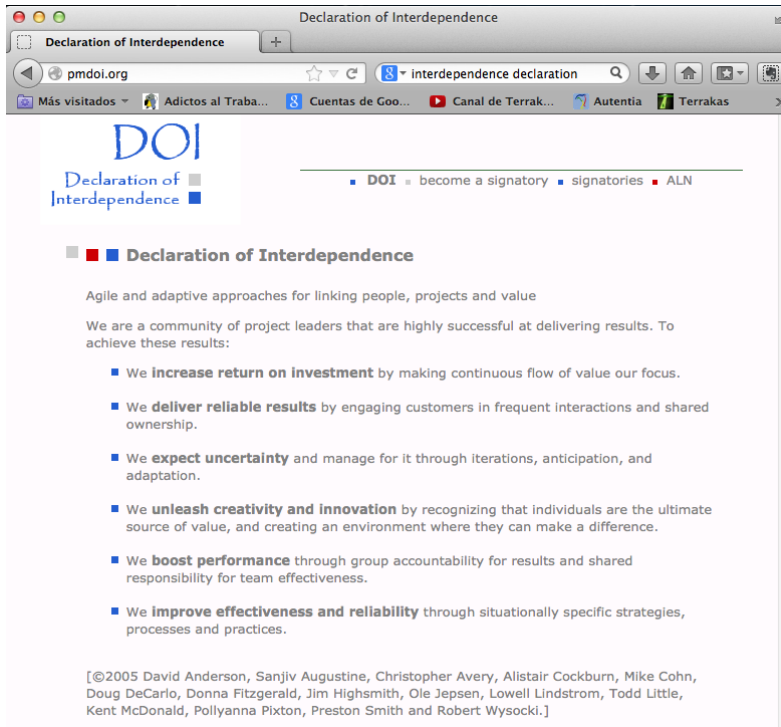
Roberto Canales
en Facebook

[Like](#)

106 people like Roberto Canales en Facebook.

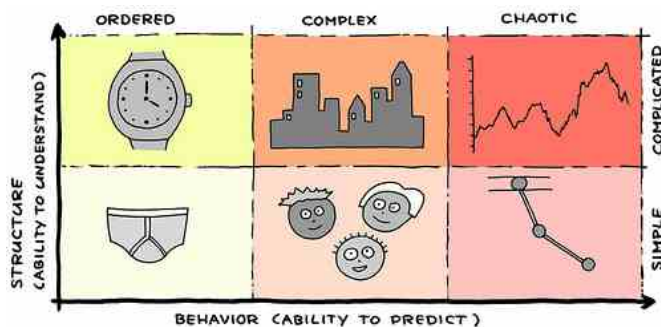


Facebook social plugin



Indica cómo la separación de la gente por silos genera un impacto negativo en una organización. La aproximación ágil es más *cross-funcional*: en la situación ideal, es deseable que el equipo tenga "todas las cualidades" para abordar la tarea. De todos modos debemos tener cuidado con no confundir esta capacidad con que "todo el mundo debe hacer de todo en el equipo": hay áreas de conocimiento y de interés de las personas que no debemos ignorar y que no se adquieren de un día para otro. Pone un interesante ejemplo de un quirófano en el que opera la enfermera del equipo porque ese día le apetece o porque no está el cirujano...

Establece una interesante matización entre, en una dimensión, los conceptos de **simple** (fácil de entender) y **complicado** (difícil de entender) y, en otra dimensión, **ordenado** (fácilmente predecible), **complejo** (en cierta forma predecible pero con muchas posibles sorpresas) y **caótico** (muy impredecible). Del mismo modo describe simplificación (el acto de hacer las cosas más comprensibles) y linearización (hacer las cosas más predecibles).



Descubre una frase interesante de Dan Roam: El objetivo del pensamiento visual es hacer lo complejo comprensible haciéndolo visible, no haciéndolo más simple.

Propone un interesante ejemplo para entender como conseguir la motivación: un payaso puede hacer reír. Unos lo hacen mejor que otros. Algunos por mucho que lo intentan no se les da muy bien: unas bromas son más adecuadas que otras en base a la audiencia. Pueden tratar de hacer reír pero ese estado está en la mente de la gente.

Habla de lo importante de la diversidad en los equipos: edades, razas y sexo. Como ejemplo pone la estrategia de los virus de la gripe, tanta diversidad y variación consigue mantenerse enfermo todos los inviernos. Habla de la tendencia genética a la homofobia (nuestros genes están programados para sentir afinidad por genes similares) ya que los genes no entienden de hacer buen software.

Comenta como muchos expertos están de acuerdo con el daño que hace a una organización los ranking de méritos, incentivos y bonos. También que hay quien piensa que es posible que no se pueda motivar a la gente sino eliminar lo que les desmotiva porque la motivación es algo que tiene que encontrar el individuo.

Describe 10 posibles deseos a satisfacer de los miembros de un equipo:

1. Estar seguro de que la gente se siente competente,
2. Intentar que la gente se sienta aceptada por el grupo.
3. Estar seguro que su curiosidad está dirigida.
4. Dar la oportunidad de satisfacer su honor (tener sus propias reglas)
5. Infundir el negocio con algún idealismo/propósito.
6. Poseer independencia.
7. Estar seguro que hay algún nivel de orden.
8. Estar seguro que la gente tiene algún poder o influencia sobre lo que pasa alrededor de ella.
9. Crear el ambiente correcto para que el contacto social emerja.
10. Hacer que la gente sienta que tiene algún estatus en la organización.

Explica el principio de la oscuridad: Cada persona en un equipo tiene una visión limitada del sistema y por eso tienen que ponerla en común para acordar una posición intermedia.

Hace referencia a una frase tuteada de Mike Cohn que dice "El desarrollo de software es micro-management por el equipo".

Describe el **teorema de Conant-Ashby** donde explica que todo buen regulador requiere un modelo del sistema: Un piloto requiere información en la cabina para entender que pasa en el avión, un controlador aéreo la información del radar para saber qué pasa en torno al aeropuerto y un responsable necesita reuniones e informes para conocer la dinámica de un proyecto. A esto añado que los "radiadores de información", como paneles visuales, complementan esta información reduciendo la necesidad de estas reuniones e informes. Cuanto más complejo es un sistema menos control puede tener una persona de él. Los controladores no manejan el avión, los pilotos no se controlan a si mismos y los jefes de proyecto tienen que delegar labores al equipo.

Referencia a **Laozi** en un escrito de más de 2000 años:

- El control inteligente aparenta descontrol o libertad.
- El control no inteligente aparenta la dominación externa. Y por esa razón es realmente control no inteligente.
- El control inteligente ejerce influencia sin aparentar hacerlo.
- El control no inteligente trata de influenciar haciendo una demostración de fuerza.

Habla de la metáfora de la jardinería aplicada a los equipos:

- Los sistemas vivos crecen rápido al principio y alcanzan pronto un nivel de madurez. Una verificación ocasional es suficiente para comprobar su salud.
- Cuando un jardín no es gestionado, simplemente crece sin control en una dirección que no se había planificado.
- Ciertos sistemas tienen una expectativa de vida limitada. No es nada malo sino parte de la naturaleza. Cuando el sistema se vuelve viejo cada vez requiere más energía y tiempo para sustentarlo. Los jardineros saben que lleva tiempo y esfuerzo sustituir lo viejo por lo nuevo.

Dice acertadamente que tenemos que ver a los trabajadores del conocimiento y las organizaciones como los equipos de fútbol. El jefe tiene que saber como potenciar el equipo porque el verdadero trabajo lo realizan los jugadores estrella.

Recomienda reducir el miedo e incrementar el estatus transfiriendo gran parte del poder a los equipos. Se llaman sistemas complejos porque son complejos. Os puedo decir por propia experiencia que cuando delegas (yo digo mejor disueltas) tu trabajo en todo un equipo te aparecen nuevas oportunidades de desarrollo de la organización que antes no eran viables ni tenías capacidad de ver. Eso si, al principio te sientes un poco como un "parásito" porque las cosas actuales funcionan haciendo tú cada vez menos.

Enumera siete niveles de autoridad:

- **Decir:** Tomas una decisión y se la cuentas a tu gente.
- **Vender:** Tomás una decisión y tratas de obtener su compromiso.
- **Consultar:** Invitas a la gente y sopesas su opinión antes de tomar una decisión.
- **Acordar:** Invitas a la gente y tratas de obtener un consenso donde la opinión de todos vale lo mismo.
- **Recomendar:** Tu tratas de influenciar a los trabajadores pero les dejas decidir.
- **Preguntar:** Les dejas decidir pero comentas lo que crees que estaría bien dejándote convencer, si procede, de lo contrario.
- **Delegar:** Les dejas libremente que lo resuelvan.

En base a estos niveles de autoridad se habla de niveles de madurez en las organizaciones.

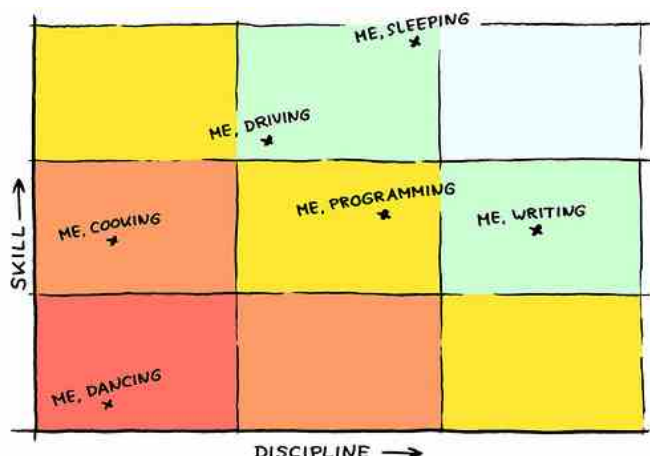
Comenta como la auto-organización es fundamental en los sistemas complejos pero no es suficiente por sí sola. Pone como ejemplo el hecho de que la mafia está auto-organizada pero eso no implica que sea algo bueno. Hace falta que alguien realice un "buen gobierno".

El premio novel Ilya Prigogine descubrió que los sistemas complejos sólo pueden ser auto-organizados cuando hay un marco en torno a ellos. Un equipo de fútbol puede hacer lo que quiera dentro de los marcos y reglas del partido. Eso sí (esto es mío), sin disciplina "de equipo" y sin que los héroes renuncien a su protagonismo cediendo balones, los partidos no se ganan. Muy interesante cuando hace referencia a que en los equipos de fútbol hay algún líder en cada equipo pero sin las normas cristalinas y los árbitros (odiados normalmente) no sería viable el partido.

Los responsables tiene tres responsabilidades: desarrollar el equipo (hacer *coach* y propiciar ciertas habilidades no técnicas), protegerlo y dirigirlo. El responsable debe "tunear" las reglas del equipo pero no tratar de definir las todas. También hace una interesante matización entre reglas y restricciones. Los libros de *management* siguen distinguiendo el rol de líder (el que guía y define un nuevo camino y transmite una sensación de propósito) respecto al del mánager (el que hace que se mantenga la dirección)

Destaca que en el manifiesto ágil hay una omisión sobre la disciplina y la competencia técnica. Sin estas dos cosas, por mucho *coaching* ágil que quieras hacer poco se va a avanzar. Divertida la comparación con la gestión de tráfico que es el arte de reducir el número de víctimas a pesar de que hay torpes, lunáticos, imprudentes, etc.

Más interesante todavía es que puedes aprender de compañeros, libros, seminarios, cursos, conferencias, etc; pero, al igual que actuar como un buen conductor, hacerlo es una decisión personal. El ser agilista no debe dar por supuesto ser un artesano. Hay trabajadores en equipos poco formados (y con poco interés en ello porque han caído en esta profesión por rebote y no por pasión) y poco disciplinados. Propone una interesante matriz entre formación y disciplina.



Describe el riesgo de percepción y la compensación de riesgo. Si se apagan los semáforos en un cruce tanto los coches como los peatones tendrán una mayor sensación de riesgo y actuarán más prudentemente, reduciendo los accidentes. Esto aplica al desarrollo en que un mayor número de reglas no tiene que implicar una mejor calidad en los desarrollos. Es más, en algunos entornos habría que abolir normas que sirven simplemente para blindar a persona. Un ejemplo claro

es el departamento funcional y de pruebas: si se ciñen a un documento y consideran su responsabilidad únicamente cubrir lo que pone el documento puede restar valor al negocio por desentenderse el elementos no cubiertos.

Uso habitualmente el concepto *memé* pero no había usado nunca el concepto *memplex*.

Habla de lo importante que son la métricas: lo podemos ver en el deporte, artes o escuela porque la gente quiere saber como es de buena haciendo algo. Propone un gran número de *típs* como distinguir entre capacidad y disciplina y no evaluar conocimiento y experiencia: Lo importante es la entrega de valor. A un escritor no le evalúan por lo que sabe sino por el libro que entrega. Puedes saber todo lo que quieras de desarrollo y agilidad pero se te evaluará por lo que construyas ;-). Hay muchos más *típs*.

Habla no muy positivamente de las certificaciones: puede hacer creer falsamente a la gente que tiene un grado de competencia.

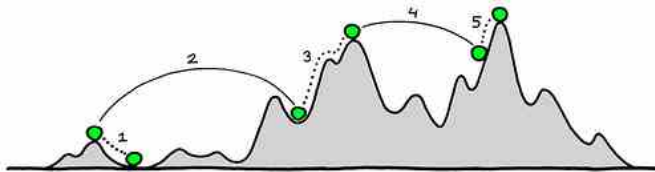
Destaca lo importante que es crear un buen grupo, al que la gente quiera pertenecer, que es un buen modo de que la gente quiera cambiar su comportamiento y cumpla las normas del equipo.

Cuenta como al introducir un sistema en un entorno cambia el entorno. Lo dice haciendo una broma afirmando que hay 1.217 mosquitos en Suecia con capacidades supersónicas que se desplazan por todo el país cuando un novato viajero deja sus carnes al aire.

Hace una descripción del éxito como la ausencia de fracaso (matiz interesante). Pone como ejemplo que un coche es exitoso hasta el día que se rompe. Propone que tanto el éxito como la aptitud son siempre variables relativas. La aptitud es relativa porque no hay una escala homogénea para medirla. Alguien es más apto en función del cumplimiento de los requisitos de su entorno. ¿Qué es más apto para correr una cebra o un pingüino? ahora llévate la cebra al polo sur y veremos.

Habla de "la carrera de la reina roja" para explicar que los usuarios de software nunca estarán contentos con el software que desarrollemos para ellos. Del mismo modo que los desarrolladores nunca estarán contentos por las herramientas a su disposición. En cuanto lo tengan delante, aunque suponga una mejora significativa respecto a lo que tenían antes, solo verán defectos y cosas que les gustaría tener. Las necesidades evolucionan a medida que el entorno lo hace. Yo esto se lo cuento a la gente que no son capaces de valorar su vida privilegiada o al que nunca está contento con la cámara, móvil o portátil que tiene: simplemente piensa en las maravillosas fotos que se hacían hace 30 años con una cámaras de peor calidad de las que le das ahora a un niño.

Muy interesante el uso que hace de "perfiles de montaña" para explicar teorías organizativas.

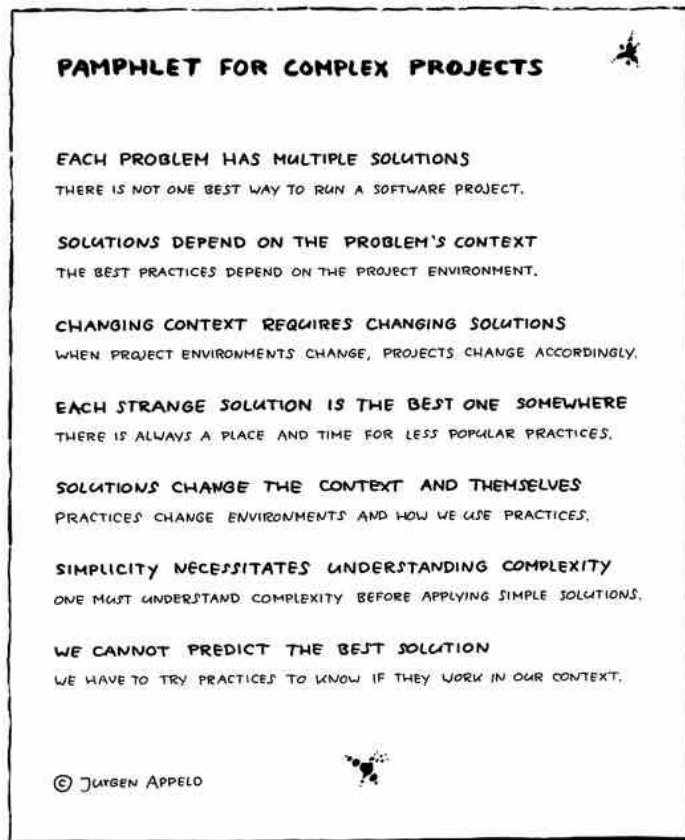


Una de las partes que más me ha gustado es en la que propone no copiar y pegar mejoras... hace un poco burla a la gente que dice cosas como: No trabajes en proyectos con precio y alcance fijo, unos requerimientos bien marcados desde el principio es una equivocación, los equipos tienen que ser cross-funcionales y cubrir todos los perfiles, haz iteraciones de dos semanas... Hay que adaptarse al contexto local y esas recetas no pueden usarse tal cual aunque hayan demostrado su éxito en otro contexto.

Ya finalizando habla de una frase de Oscar Wilde: La pura y simple verdad es raramente pura y nunca simple.

También hay otra frase grandiosa, ésta de Aristóteles: Es la simplicidad la que hace al maleducado más efectivo que al educado cuando se dirigen a audiencia populares.

Por último comparte con nosotros un panfleto súper interesante.



Esta obra está licenciada bajo [licencia Creative Commons de Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.5](#)

Copyright 2003-2013 © All Rights Reserved | [Texto legal y condiciones de uso](#) | [Banners](#) | [Powered by Autentia](#) | [Contacto](#)

[W3C XHTML 1.0](#) [W3C CSS](#) [XML RSS](#) [XML RDF](#)