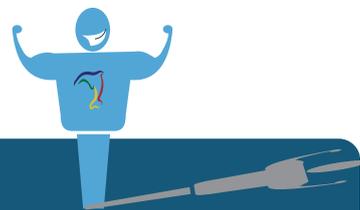


¿Qué ofrece Autentia Real Business Solutions S.L?

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

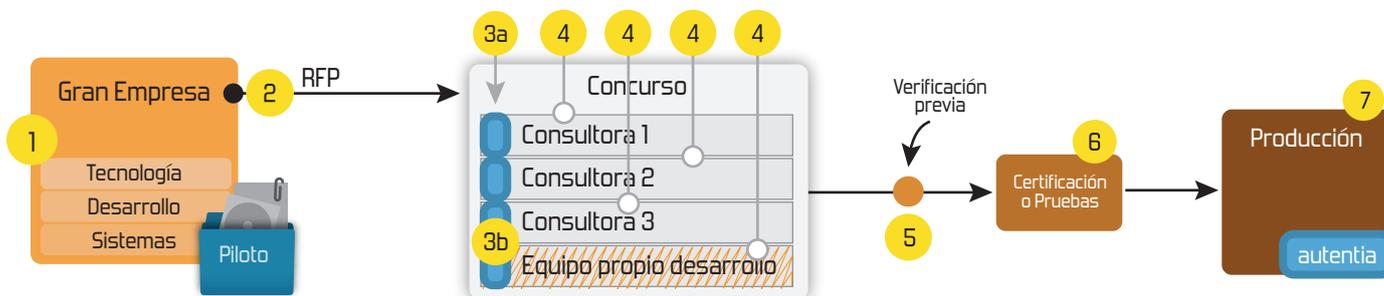
1. Desarrollo de componentes y proyectos a medida



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 el libro The Leader's Guide to Radical Management de Stephen Den...](#)



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](#) { 1,411 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](#)

Fecha de publicación del tutorial: 2013-09-16

Tutorial visitado 292 veces [Descargar en PDF](#)

Comentando el libro The Leader's Guide to Radical Management de Stephen Denning

Este libro es rápido de leer (está estupendamente estructurado) aunque he de decir que he tenido que recurrir muchas veces al diccionario a buscar un montón de palabras y otras tantas veces he tenido que re-leer párrafos para enterarme bien de lo que quería decir el autor: no es un inglés tan sencillo como estamos acostumbrados en las obras técnicas.

Si tuviera que definirlo en una/s frase/s sería algo como: "la explicación de las metodologías ágiles, extrayendo y valorando las ideas del mundo del desarrollo informático, y explicado para que lo entiendan directivos medios y altos".

En la Web del autor podéis encontrar gran parte del contenido/índices del libro.. os recomiendo dar un paseo http://stevedenning.typepad.com/steve_denning/2010/11/the-deathand-reinventionof-management-a-draft-synthesis.html

The Leader's Guide to Radical Management
Steve Denning: re-inventing the workplace for the 21st Century: innovation, deep job satisfaction and client delight

An introduction to Steve Denning's blog: Rethink

Since January 2011, my daily blog, Radical Management, has moved to: <http://blogs.forbes.com/stevedenning/>

In November 2010, I reviewed a large number of books that discuss in various ways the ongoing reinvention of management and I presented my synthesis of the five interlocking principles of radical management in a twelve-part series of articles. Since then, I have been writing on a daily basis and applying the principles to a variety of current management issues. You can follow those blog posts [here](#).

Some key articles include:

Reinventing management: key principles
[Reinventing Management: Part 1: Overview](#)

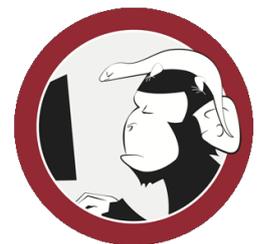
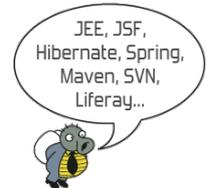
The practices to implement the five principles:
[Reinventing Management: Part 2: Delighting the client](#)
[Reinventing Management: Part 3: From controller to enabler](#)
[Reinventing Management: Part 4: Coordination: From bureaucracy to dynamic linking](#)
[Reinventing Management: Part 5: From value to values](#)
[Reinventing Management Part 6: From command to conversation](#)
[Reinventing Management Part 7: Implementing the transition](#)

Measuring implementation

CATEGORIES
[Beauty](#)

Rank revieware

Catálogo de servicios Autentia



Síguenos a través de:



Últimas Noticias

- » IX Autentia Cycling Day
- » 10º Aniversario de Autentia (actualizado)
- » Técnicas de división de historias de usuario
- » Dolomitas on Giro
- » Comentando el libro: Agile Management de Angel Medina

[Histórico de noticias](#)

Últimos Tutoriales

- » JUnit test runners
- » Ejecución de un análisis en sonar con el soporte de una tarea ant.
- » Ejecución de tests de integración en aplicaciones OSGI con el soporte de Arquillian.
- » Introducción a SLF4J: Simple Logging Facade for Java.
- » Comentando Management 3.0, de Jurgen Appelo

Voy a contar algunas de las cosas que he leído y otras que me han venido a la cabeza según lo hacía (por lo tanto no es literal) sobre las hojas que he ido doblando:

Empieza comentando, en la introducción, que la gestión estaba inventada para resolver dos problemas: Hacer que empleados semi-formados hicieran labores repetitivas con diligencia y eficacia y coordinar los esfuerzos para generar bienes y servicios de un modo masivo. En este contexto la burocracia, jerarquía, reglas, procedimientos, etc. tenía todo el sentido. Pero ¿qué pasa ahora cuando el trabajo depende de los trabajadores del conocimiento? Si sólo uno de cada cinco trabajadores está "satisfecho" con su trabajo va a ser imposible que transfiera su valor y talento.

Toda la obra se basa en 7 pilares o principios:

- Enfocar el trabajo en satisfacer al cliente
- Hacer el trabajo mediante grupos auto-organizados.
- Hacer el trabajo en iteraciones guiadas por el cliente.
- Entregar valor al cliente en cada iteración.
- Estar totalmente abiertos a mejoras en impedimentos.
- Crear un contexto de mejora continua.
- Comunicar interactivamente en todos los puntos anteriores.

A cada principio corresponde un capítulo y al final de cada uno sugiere un montón de prácticas (que son muy familiares al mundo del desarrollo ágil y que podéis ver un extracto de cada uno en el link anterior a su Web, por lo que no voy a comentarlas a menos que haya algo que me haya parecido llamativo).

Nos cuenta como hay organizaciones que son adictas a los malos beneficios: aquellas que los obtienen a través de la insatisfacción de sus clientes. Os puedo poner como ejemplo las empresas de telefonía que te acosan constantemente y a deshoras.

La satisfacción de un cliente es algo finito en el tiempo y que evoluciona con el contexto. Cuando llevas un tiempo proporcionando un servicio con un nivel de calidad inmediatamente el cliente se acostumbra y se hace insuficiente. Hay que innovar para mantener el pulso. Un ejemplo claro son los desarrolladores de software que nunca están contentos con las herramientas porque cuando ven la última versión y cómo se han resuelto las innovaciones piensan en otras opciones de cómo se podría haber abordado el problema, con la consiguiente insatisfacción: necesidad que no existía antes de ver la funcionalidad. Cuando construimos software para nuestros clientes pasa exactamente lo mismo: cuando empiezan a ver la solución se plantean cómo se podría haber abordado de otro modo.

Referencia a un artículo de Roger Martin donde sugiere que el capitalismo moderno se descompone en tres eras cronológicas:

- Capitalismo gerencial: Las empresas están gestionadas por manager profesionales y está separada la dirección de la propiedad.
- Capitalismo de Stakeholders: El propósito de una firma debe ser magnificar el beneficio a las partes interesadas.
- Capitalismo de cliente: El propósito de una marca es servir a un cliente y los beneficios para las partes interesadas vendrán después.

Uno de los mayores problemas en el lugar de trabajo es ver a los trabajadores como a alguien que puede ser manipulado y no como un lugar de interacción de pensamiento, sentimientos, risas... donde el talento, energía e ingenio están acoplados para satisfacer al cliente.

El delegar a equipos auto-gestionados es asumir un riesgo que requiere una supervisión continua. Os puedo asegurar que hace años que decidí que mi trabajo sería "no hacer nada" y asegurarme que las cosas se hacen adecuadamente. Esto creedme que consume mucha energía y provoca mucho estrés. Sobre todo he de decirlos que casi nunca hay problemas técnicos: casi siempre los problemas son de comunicación (que es lo que más me toca supervisar).

Hace varias veces referencias a Jeff Sutherland (gurú del mundo del desarrollo / metodologías ágiles). En un caso relata una curiosa conversación con el CEO de Easel Corporation donde Jeff le pregunta "en todo el tiempo que llevas trabajando, los planes soportados por diagrama de Gantt y que parecían buenos en papel ¿cuántas veces te han permitido entregar software a tiempo?" la respuesta fue nunca. Es una buena conversación para iniciar la transformación a ambientes ágiles.

Comenta como puede renacer el localismo a través de la artesanía. Va a ser imposible competir en productos y servicios no diferenciados en una economía cada vez más global. ¿Cómo compites en coste y horario con el chino de la esquina que vende pan congelado horneado en un horno portátil y abriendo 16 horas al día? Pues con pan de horno hecho en una panadería tradicional donde siempre hay cola. En el mundo del software para exactamente lo mismo: ¿Cómo compites con una consultora masiva que vende las horas a un precio ridículo? con calidad y conocimiento.

Relata como Toyota implementa más de un millón de mejoras al año donde muchas son de las partes más rutinarias del trabajo. También cuenta como no todo es perfecto y cómo se la han pegado en más de una ocasión por no gestionar bien públicamente los errores y reaccionar inmediatamente, como con los problemas con el acelerador.

Matiza la diferencia entre puzzles y misterios. Un puzzle se puede resolver con suficiente capacidad analítica e información. En cambio, los misterios no tienen una única respuesta correcta. Con un misterio podemos analizar el problema y tratar de buscar la mejor solución pero no sabemos si hemos llegado a la "solución correcta" hasta que lo vemos. Eso es lo que pasa en los proyectos de gran incertidumbre como los de la construcción de software.

Es curioso cómo cuenta que nacieron los jurados y los estudios sobre cómo un grupo de personas diversas y no expertas en leyes proporciona unos niveles de justicia mayor que los versados.

Cuenta como las experiencias de alto rendimiento ocurren muchas veces por accidente cuando se crea una ausencia de control por el management. También invita a no confundir estas ideas con pensamientos utópicos donde desaparece la autoridad.

Comenta estudios sobre los atascos de tráfico y cómo ir más despacio hace que el flujo de tráfico sea mayor. Esta solución contra-intuitiva es lo que pasa al aplicar Lean a los principios empresariales: centrarse más en el flujo y evitar la generación de desperdicio y errores que centrarse en la velocidad.

Matiza que lo importante no es la velocidad sino satisfacer al cliente y esto se suele conseguir atendiendo antes a sus necesidades con tamaño de lote menor. No se si lo habéis hecho pero hay una práctica interesante para demostrar esto: hacer un montón con 20 monedas y formar un círculo con 5 personas. Cada persona tiene que darle la vuelta a todas las monedas y pasarlas. Se repite haciendo montones cada vez más pequeños y pasando cada montón... probadlo y sacaréis unas interesantes conclusiones.

Habla del cuento extendido de "la ropa del nuevo emperador" donde vistiendo desnudo la gente alababa sus ropajes. Sólo cuando un niño le dice la realidad es consciente. Comenta (como extensión de la idea) como todos, incluido el emperador, ignoran al niño y continúan celebrando el desfile: a todos les va su puesto y estatus en no reconocer la verdad. Esto pasa en las grandes empresas donde hay un montón de ineficacia y donde los managers no quieren reconocer su pérdida de capacidad en favor del personal de su equipo. La implantación de metodologías ágiles y una gestión distribuida piensan que les dejará fuera cuando es justo lo contrario: se abrirá un nuevo mundo de oportunidades.

Hay una frase muy buena de Peter Drucker: Las organizaciones modernas no pueden ser organizaciones de "jefes" y "subordinados": tienen que estar organizadas como equipos de "asociados".

Últimos Tutoriales del Autor

» [Comentando Management 3.0, de Jurgen Appelo](#)

» [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](#)

Últimas ofertas de empleo

2011-09-08

 [Comercial - Ventas - MADRID.](#)

2011-09-03

 [Comercial - Ventas - VALENCIA.](#)

2011-08-19

 [Comercial - Compras - ALICANTE.](#)

2011-07-12

 [Otras Sin catalogar - MADRID.](#)

2011-07-06

 [Otras Sin catalogar - LUGO.](#)

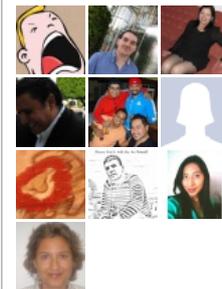
Búscanos en Facebook



Roberto Canales
en Facebook

Me gusta

A 106 personas les gusta Roberto Canales en Facebook.



Plug-in social de Facebook

Nos dice que los managers de hoy operan simultáneamente en tres mundos: El precio de mercado, la jerarquía de autoridad y las normas sociales. El primero porque hay que remunerar el trabajo, el segundo porque alguien toma decisiones legales que afectan a la organización y el tercero porque los trabajadores tiene que dar voluntariamente su energía, genialidad y espíritu para abordar un trabajo de continua innovación.

Destaca que los manager son "superiores jerárquicos" que suelen ser muy inferiores a los "subordinados" en muchos aspectos: conocimientos, capacidades, coraje, integridad, o alguna otra cosa. Por tanto los manages recurren habitualmente a exageraciones y mitificación de su trabajo para mantener esa fachada de superioridad.

Comenta la importancia del "story telling": transmitir la ideas a través de historias que se puedan re-transmitir con facilidad. La virilidad en el entorno corporativo es lo que proporciona la diferencia.

Referencia a Charles Handy diciendo que el incremento de tamaño de una organización acarrea formalidad, impersonalidad, y reglas y procedimientos. A través de liderazgo mediante historias, conversaciones para sustentar equipos auto-organizados, comunicación de progresos con los clientes, transparencia total en la comunicación y coaching a los equipos en la mejora continua se puede mejorar las estructuras del pasado.

Nos dice que hay entornos donde el radical management no se puede implantar: Porque hay conflictos latentes entre persona, los responsables no están a ello. La marca ha estandarizado la mediocridad, los clientes no quieren participar de las nuevas prácticas. No siempre existe un contexto favorable.

Bueno supongo que habréis visto que hay un montón de ideas interesantes, aunque no diría que he visto nada revolucionario. Terminar diciendo que el libro es una buena obra que se puede regalar a responsables intermedios y altos que necesitan un empujón para cambiar las dinámicas de sus organizaciones.

A continuación puedes evaluarlo:

[Regístrate para evaluarlo](#)

Por favor, vota +1 o compártelo si te pareció interesante

[Share](#) |

[0](#)

Anímate y coméntanos lo que pienses sobre este **TUTORIAL**:

» [Regístrate](#) y accede a esta y otras ventajas «



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

PUSH THIS

Page Pushers

Community

Help?

20
clicks

2 people brought clicks to this page



powered by [karmacracv](#)