



2018ko azaroa
noviembre 2018

Innovando en la gestión de equipos: Agile + liderazgo participativo (Art of Hosting).

Realizado a partir de las conversaciones con Carolina Escobar (Somos Más Europa), Eduardo Escobés (Fundación EDE), Josu Urcelay (RAIS Fundación) y Luis López Catalán (UNICEF).

Contenidos

p.2 ¿Qué son el agilismo y el Art of Hosting?

p.3 ¿En qué metodologías y propuestas se concreta cada uno de los enfoques?

p.4 ¿Qué sentido tiene plantear una propuesta que combine estas dos metodologías?

p.5 ¿Qué puede aportar la combinación de ambos modelos en las organizaciones del tercer sector?

p.6 Aprendiendo de dos experiencias de implementación de metodologías ágiles en el sector.

p.7 Para profundizar

El pasado octubre llevamos a cabo desde el observatorio un taller, bajo este mismo [título](#), en el que pretendíamos conocer y sobre todo experimentar, mediante una metodología de aprender haciendo, en torno a estos dos modelos de abordaje de las realidades organizativas.

Quisimos también aterrizar la experiencia en iniciativas concretas que se están llevando a cabo en organizaciones del sector. En concreto, contamos con las presentaciones de Luis López Catalán, director de tecnología, integración de datos e innovación de UNICEF (Comité español) y Josu Urcelay, director de la unidad de personas de RAIS Fundación, que están implementando la metodología Agile en algunos departamentos de sus organizaciones, abriendo un rico espacio de preguntas al que se unió Carolina a partir de la experiencia de Somos Más Europa, organización de la que es cofundadora y socia.

El taller planteaba un enfoque novedoso para acercarnos a estos dos marcos de comprensión y práctica organizativa de manera integrada. Ambos enfoques son ampliamente reconocidos en el ámbito de la consultoría y el acompañamiento organizacional, siendo implementados, sobre todo el agilismo, en el ámbito empresarial de manera cada vez más recurrente.

Por ello, y por el éxito de la experiencia, nos ha parecido significativo compartir con vosotras y vosotros algunos de los contenidos que trabajamos en el taller, así como los videos elaborados en el mismo, que iremos enlazando aquí, y las ponencias que se compartieron:

- [Presentación de JOSU URCELAY.](#)
- [Presentación de LUIS LÓPEZ CATALÁN.](#)
- [Presentación de CAROLINA ESCOBAR.](#)

1. ¿Que son en Agilismo y el Art of Hosting?



El Arte del **Liderazgo Participativo**, conocido en inglés como **Art of Hosting** o Art of Participatory Leadership, es una respuesta a un mundo cada vez más complejo e impredecible, en donde las soluciones e innovaciones no residen en un líder único o en un solo punto de vista, sino en la capacidad de ver y entender el sistema completo en el que interactuamos.

Es una práctica altamente efectiva para liberar la sabiduría colectiva desde el incremento de la capacidad de auto-organización de grupos de cualquier tamaño. Se basa en la creencia de que las personas dedicamos nuestra energía, y prestamos nuestra atención y recursos, a las cosas que más nos importan, tanto en el trabajo como en la vida.¹

Por otra parte, cuando hablamos de **AGILISMO** estamos hablando de otro tipo de "arte". En este caso nos centramos en los equipos con la mirada puesta en las tareas que deben realizar para generar resultados tratando que éstos sean lo más satisfactorios para el equipo, fomentando también así su motivación, y generen el mayor aporte y valor para las personas y colectivos a los que van destinadas.

Las metodologías ágiles (Scrum/Kanban) están basadas en un cambio de paradigma, que nació en la industria del desarrollo de software y se ha extendido en los últimos años a organizaciones de diversos sectores y tamaños, basado en las siguientes premisas:

"nos centramos en los equipos con la mirada puesta en las tareas que deben realizar para generar resultados tratando que éstos sean lo más satisfactorios para el equipo, fomentando también así su motivación, y generen el mayor aporte y valor para las personas y colectivos a los que van destinadas"

¹ Para más información ver el sitio web de la comunidad global de Art of Hosting. <http://www.artofhosting.org/es/>

- *“La gestión de los proyectos se centra en la **colaboración con el cliente**, en la priorización de sus necesidades y el retorno de la inversión en el proyecto.*
- *Se buscan técnicas de ingeniería de procesos para **asegurar la calidad y la estabilidad de los proyectos** desarrollados.*
- *Se **fomenta la comunicación durante todo el proceso** de creación y producción, no al final, haciendo responsable de este proceso a todo el equipo.*
- *Se fomentan procesos enfocados a añadir valor y donde el **estado de “beta”** (producto no acabado con el que se busca el “feedback” temprano de las personas usuarias y/o clientes) sea compatible con un trabajo profesional.*
- *Permite un punto de encuentro entre la **ingeniería de los procesos y la necesidad de adaptarse de manera continua** a un entorno en constante evolución.”²*

2. ¿En qué metodologías y propuestas se concreta cada uno de los enfoques?

“Agile (Agilismo) es un enfoque y un conjunto de métodos y prácticas donde las soluciones evolucionan a través de la colaboración entre equipos auto-organizados y multifuncionales, y sus clientes/personas y organizaciones usuarias finales”

Agile (Agilismo) es un enfoque y un conjunto de métodos y prácticas donde las soluciones evolucionan a través de la colaboración entre equipos auto-organizados y multifuncionales, y sus clientes/personas y organizaciones usuarias finales. Son **propuestas que abogan por la planificación adaptativa, el desarrollo evolutivo, la entrega temprana y la mejora continua fomentando una respuesta rápida y flexible al cambio.** Entre las metodologías que desarrollan este enfoque destacan [Scrum](#), [Lean](#), [Kanban](#) o [Programación Extrema](#).

La propuesta se concreta (por poner algunos ejemplos) a través de **procesos circulares (sprints)** alrededor de proyectos u objetivos concretos: reuniones diarias muy breves para actualizar las tareas concretas del día; semanales para identificar avances y retos; o con una periodicidad mayor (retrospectivas) para ver en perspectiva cuáles son los avances, qué tareas se han cumplido, cómo ha sido el desempeño del equipo, etc.

También se concreta en espacios (**tableros, Backlogs o listas**) en los que visibilizar estas tareas y compromisos adquiridos para gestionarlos de manera más eficaz en los tiempos a los que nos hemos comprometido.

² Somos Más Europa (2018). *Guía del taller de formación “Cultivando una Cultura de Innovación Colaborativa + Agile”*. Documento sin publicar.

Tableros relacionados con los productos (Product Backlog), con los procesos (cada sprint, Sprint Backlog), con las tareas pendientes y con los impedimentos, por ejemplo. Y finalmente se concreta en **roles o funciones para sostener el proceso**. Mientras que el equipo se gestiona a sí mismo, se decide una persona para gestionar o cuidar del producto (Product Owner) y una persona que gestiona o cuida del proceso (ScrumMaster).

Por su parte **la puesta en práctica del Art of Hosting se basa en la generación de espacios de conversación** que importan para la vida de las personas y de las organizaciones. Para ello va a ser fundamental fortalecer la capacidad de sostenerlos, activando la inteligencia colaborativa de los equipos de trabajo a través de una variedad de métodos y prácticas para que nutran tanto lo colectivo como lo individual. Estamos hablando de todo un "arte", el arte de ser anfitrión de estas conversaciones. Es importante recalcar que el Art Of Hosting no son fundamentalmente metodologías o que es algo que va más allá de las metodologías.

"Art of Hosting se basa en la generación de espacios de conversación que importan para la vida de las personas y de las organizaciones."

A partir de esta comprensión podemos acercarnos a métodos de los que nos podemos servir para generar estos espacios como el check-in o el check-out (acogida y cierre de los espacios), [Open Space](#) (espacio abierto), [Pro-action café](#), [diseño para la acción sabia](#), [indagación apreciativa](#) o [World café](#).³

3. ¿Qué sentido tiene plantear una propuesta que combine estas dos metodologías?

En el taller se combinan por cuanto **comparten una forma específica de entender las organizaciones** como **sistemas vivos**, con su forma y dinámica, "procesos" en construcción y **espacios de comunicación** a potenciar, comprender, sostener, cuidar y dinamizar. Y porque se basan en la convicción de que **los equipos de trabajo son el elemento fundamental** para facilitar transformaciones en la organización desde el aporte de cada persona.

Otra similitud de ambos enfoques es la **posibilidad que ofrecen de "navegar" a través de lo que denominamos el espacio "caórdico"**.⁴ Ese espacio de equilibrio entre el caos y el orden en el que emergen la innovación, el aprendizaje o el liderazgo colaborativo.

Un espacio capaz de generar procesos en los que las propias organizaciones encuentren equilibrios: en la búsqueda de principios y

³ En este punto queremos recordar el Breve "[Reflexión en torno a algunas herramientas y modelos para fomentar la participación en nuestras organizaciones](#)", de abril de 2013 en el que junto con otras recogíamos algunas de estas herramientas y metodologías vinculadas al Art Of Hosting.

⁴ Referencia realizada por Carolina Escobar en el taller y que es base de su forma de entender ese tipo de propuestas.

propósitos compartidos; auto-organizadas y auto-gobernadas; potenciadas desde la periferia y unificadas desde el centro; firmes en propósito y principios pero flexibles en formas y funciones; capaces de ofrecer una distribución equitativa del poder; de combinar cooperación y competencia; de generar entornos de aprendizaje, etc...

Si bien las dos miradas tienen elementos en común es importante decir también que **cada una enfoca su puesta en práctica de forma complementaria**. El Art Of Hosting fortalece el cómo y los cuidados (la pertenencia, lo significativo, el sentido) mientras que el Agilismo incide más en la tarea y lo concreto (los plazos, los roles, el seguimiento de los acuerdos).

De alguna manera ambas se retroalimentan permitiendo que los equipos no sólo sean selectivos y eficaces sino que sepan ser equipos en evolución colectiva y también personal.

4. ¿Qué puede aportar la combinación de ambos modelos en las organizaciones del tercer sector?

Lo primero que podemos resaltar es la **cercanía de los valores que sostienen cada una de estas dos miradas con los valores del sector**. Así, el Agilismo subraya la importancia de conectar con los diferentes agentes mediante una comunicación fluida y aportar valor, de la valentía o “el coraje” para responder a diferentes desafíos, en nuestro caso sociales, o del cuidado de las personas que se concreta en varios modos de alimentar ese proceso de comunicación a través de dinámicas iterativas. Y el Art Of Hosting subraya la importancia de la conversación, la escucha o el sentido del encuentro y la capacidad para activar la participación.

“desde su complementariedad, pueden ayudarnos a resolver algunas tensiones que reconocemos en la vida cotidiana de nuestras organizaciones, como la tensión entre el ser y el hacer, el clima y la tarea o el estar a gusto y el ofrecer resultados.”

Por otro lado, podemos afirmar que, **desde su complementariedad, pueden ayudarnos a resolver algunas tensiones que reconocemos en la vida cotidiana de nuestras organizaciones**, como la tensión entre el ser y el hacer, el clima y la tarea o el estar a gusto y el ofrecer resultados. **La práctica, enfocada desde ambas metodologías, nos ayuda a tomar conciencia** y tratar de resolver estas tensiones mediante la búsqueda de equilibrios que puedan balancear la organización hacia una u otra dimensión de estas polaridades dependiendo de lo concreto de la tarea, el momento del equipo, etc....

Así nos aportan **dinámicas, espacios y procesos** que nos ayudan a profundizar en **un mejor entendimiento de las diferentes vivencias que estamos teniendo** en los equipos de trabajo, a **ponerlas en palabras y a poder resolverlas** a través de diferentes herramientas.

5. Aprendiendo de dos experiencias de implementación de metodologías ágiles en el sector.



Finalmente, queremos recoger algunos aprendizajes significativos compartidos por RAIS Fundación y UNICEF (Comité español), desde la experiencia de implementación de metodologías ágiles en sus organizaciones que valoran de forma positiva, subrayando la importancia de **entender estas propuestas como un proceso a implementar de forma progresiva**, que no sirve para todo e igual tampoco para todos o todas (a veces hay resistencias con las que lidiar), **que requiere una adaptación** y **“bajar” desde las teorías o modelos a las realidades y dinámicas de la organización**, que **necesita de un acompañamiento** para reforzar los aprendizajes y aprender a caminar de manera autónoma.

Os invitamos a escuchar las dos presentaciones desde el valor que tiene poder “ver”, en lo concreto, cómo se despliega la propuesta en la organización y teniendo en cuenta que son de los pocos testimonios que hemos podido encontrar en nuestro sector.



Para profundizar

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS DE REFERENCIA

Cabrera E. y Cenjor, V (2019). *Agile en una organización del Tercer Sector* [Video]. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=W9BX5mYnvj4&index=7&t=0s&list=PLkRxqbl6n7KcVnKqMQzfz4KTM4BHa40Ba>

Hundermark, P. (2011). *Un mejor scrum. Un conjunto no oficial de consejos e ideas sobre cómo implementar Scrum*. Recuperado de: <https://www.agile42.com/documents/25/Un-mejor-Scrum-2.pdf>

Pellicer, C. y Batet, M. (2017). *Pedagogías ágiles para el Emprendimiento*. Fundación Princesa de Girona. Recuperado de:

<https://docs.gestionaweb.cat/1551/pedagogias-agiles-para-el-emprendimiento.pdf>

Schwaber K., Sutherland J. (2014). *La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego*. Recuperado de: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-es.pdf>

Thinking With You. Recursos descargables sobre agilismo. Recuperado de: <https://thinkingwithyou.com/recursos/>