

KANBAN en remoto



Guía práctica de KANBAN en remoto de manera efectiva



SOLUCIONES



VISUALIZACIÓN Y FLUJO
DE TRABAJO

ENTREGA DE **VALOR**

MEJORA CONTINUA



RETOS

Reto #1

¿Cómo trabajamos juntos con EL MÉTODO KANBAN en remoto?

Reto #2

¿Cómo aseguramos la visualización y continuidad del flujo de trabajo en remoto?

Reto #3

¿Cómo garantizamos la entrega de valor en remoto?

Reto #4

¿Cómo fortalecemos la mejora continua en remoto?

Reto #5

¿Cómo conseguimos mejorar y evolucionar el equipo en remoto?

Reto #6

¿Cómo podemos conocer el estado del equipo y de cada uno de sus miembros?

Reto #7

¿Cómo gestionamos la comunicación formal e informal dentro de los equipos en remoto?

Reto #8

¿Cómo aseguramos la compartición de conocimiento y documentación en remoto?



SOLUCIONES



REUNIONES KANBAN
EN REMOTO

ACUERDOS DE TRABAJO

COMUNICACIÓN
EN REMOTO



VISUALIZACIÓN Y FLUJO DE TRABAJO



- Si no se dispone ya de un tablero kanban virtual, necesitamos crearlo para que el equipo pueda visualizar la información de forma remota. Existen herramientas como:

JIRA

Trello

KB

asana

favro.

Swift
Kanban

kanbanize



En la siguiente página puedes encontrar una breve descripción de cada una de ellas.

- La **transición** del tablero kanban físico a uno virtual debería garantizar la **plena visualización** de todos los elementos que el equipo ya estuviera visualizando en el **tablero físico**: estados del flujo, información de los elementos de trabajo, políticas explícitas, límites de WIP (Work In Progress), impedimentos, etc.

- Al igual que ocurre en un tablero kanban físico, es muy importante que los **bloqueos e impedimentos** se visualicen en un tablero kanban virtual para poder garantizar el flujo continuo.

- Además de la **señalización de bloqueo** sobre el propio elemento de trabajo (las herramientas digitales suelen dar la opción de destacar los impedimentos con un color llamativo) no debemos olvidar completar dicha señalización con el **motivo** del bloqueo, de **quién** depende y la **fecha** en la que se produjo para poder trazar la antigüedad del mismo.

- Si además habíais definido **políticas de escalado** de impedimentos a revisar durante la Kanban meeting (daily), investiga en tu herramienta si es posible configurar **reglas de negocio** automáticas para gestionar dichos escalados mediante notificaciones.

- Si procede, usad un tablero **kanban adicional** para aquellos equipos en los que la **gestión de la demanda** incluya el análisis, desglose, preparación o refinamiento de las diferentes peticiones de trabajo al equipo (*upstream*). Si la herramienta lo permite, es muy conveniente que este tablero se **visualice simultáneamente** con el tablero kanban del equipo (*downstream*).








- El **trabajo en remoto** nos permite **limitar las interrupciones** en nuestro trabajo y por tanto mantener el foco en nuestra actividad. Esta manera de trabajar está totalmente **alineada con el Método Kanban** ya, que salvo reuniones periódicas definidas con antelación para garantizar el flujo de trabajo, el resto del tiempo organizamos nuestra actividad en función de las prioridades y de dicho flujo de trabajo.

- Además Kanban nos permite **estar coordinados asincrónicamente** con el resto de los miembros del equipo de manera constante a través de la información de los tableros y de la periodicidad y objetivos de las distintas reuniones.



PRINCIPALES APLICACIONES PARA KANBAN

HERRAMIENTAS PARA TABLEROS KANBAN

Herramienta	Versión (Free/ Premium /Pago)	Métricas (Sí / No)	Uso	Comentarios (Bondades, limitaciones, usuarios...)
	Free	Sí (con plugin Plus for Trello)	Flujos de trabajo Organización de tareas Gestión de procesos Ciclo de vida de proyectos	Permite agregar listas, adjuntar archivos, etiquetar eventos, agregar comentarios y compartir tableros. Trello es un tablón virtual en el que se pueden colgar ideas, tareas, imágenes o enlaces. Existen plugins para Chrome, JIRA, GMail y otros gestores de contenidos y navegadores.
	Free / Pago	Sí	Flujos de trabajo Organización de tareas Gestión de procesos Ciclo de vida de proyectos Métricas avanzadas Reporte	Ofrece tableros tanto para desarrollo de SW como tableros Kanban de procesos de mejora continua. La más extendida.
	Free / Pago	Sí	Personal/ Team Kanban Enterprise/ Portfolio Kanban Scrum/ Scrumban Predictive Analytics REST API Web Services	Muchas posibilidades, desde tableros, data análisis hasta ideación o story mapping. Está considerada como la herramienta más potente para la gestión de empresas y carteras de Kanban y la gestión visual para equipos y empresas distribuidos. Combina lo mejor de Visual Management, Kanban y Scrum para ofrecer una potente herramienta para el desarrollo de software Lean/Agile, la gestión de proyectos visual y la mejora y la colaboración empresarial.
	Free	No	Tablero Kanban simple y fácil de usar	Opensource, es una herramienta muy básica pero suficiente cuando no se necesita más que un tablero Kanban
	Pago	Sí	Kanban y gestión de proyectos con foco en el seguimiento y las métricas de control	Tiene posibilidades muy avanzadas de control del tiempo, analíticas, integración de otras herramientas colaborativas.
	Free / Pago	Sí	Diagramas de Gant Tableros Kanban Formularios Cronogramas Informes	Herramienta muy completa orientada a una gestión integral del trabajo y que ofrece múltiples opciones según el nivel de suscripción elegido.
	Pago	Sí	Personal/ Team Kanban Enterprise/ Portfolio Kanban Scrum/ Scrumban Predictive Analytics REST API Web Services	Proporciona un espacio de trabajo para una colaboración, comunicación y creación en paralelo. Original y sencillo pero bastante completo.



ENTREGA DE VALOR

- Si se disponía presencialmente de paneles físicos con la evaluación del **desempeño** y la **calidad** de entrega del equipo, en remoto nos tenemos que asegurar que se puede seguir visualizando esta información para **poder explotarla**.

Métricas habituales son la **velocidad** del equipo, nº de incidencias o retrabajos, flujo acumulado (**CFD**), distribución del **lead time**, o nivel de satisfacción de usuarios (NPS).

- Además, también existe la posibilidad de informar en los tickets o tarjetas virtuales del **valor de negocio** de los elementos de trabajo si así ha sido contemplado en la fase de definición y refinamiento del mismo.
- Para **asegurar la entrega** de valor podemos realizar reuniones de planificación de la entrega (**Delivery Planning Meetings**) en donde se preparan los elementos de trabajo potencialmente entregables. Si nuestro equipo ya las realizaba en presencial, en el caso remoto describimos a continuación qué hay que tener en cuenta.

PLANIFICACIÓN DE LA ENTREGA

- En las reuniones de Planificación de la Entrega (Delivery Planning Meetings) el **responsable de la entrega** (Service Delivery Manager) debe asegurarse de incluir en la convocatoria de la sesión a todas las **personas involucradas** en la logística de la entrega y en general a todos aquellos con capacidad de decisión sobre la misma.
- Se **visualizará el tablero** Kanban del equipo para identificar aquellos elementos de trabajo que están listos para ser entregados.
- Habilitar en la herramienta una manera de informar sobre cada elemento de trabajo de los posibles **riesgos** y **acciones de mitigación** asociados a la entrega (a través de campos personalizables, por ejemplo).
- Estas reuniones se suelen realizar bajo demanda cuando es necesario planificar una entrega por razones de **sincronización con entornos productivos**.



MEJORA CONTINUA

- Si vamos a pasar de tablero físico a virtual, es recomendable escoger una herramienta que nos permita **automatizar las métricas**, ya que son indicadores muy valiosos a la hora de detectar áreas de mejora.
- Es importante disponer de un fichero o aplicación donde se guarden las mejoras que ha realizado el equipo como **repositorio de aprendizajes**, así como de las **acciones** de mejora que se ha comprometido a realizar próximamente.
- Las líneas de mejora y aprendizajes puede detectarse en el día a día en las **reuniones diarias** o Kanban meetings y también a través de **sesiones específicas**.
- Por ello organizamos sesiones en las que analizamos de manera conjunta la **calidad** del producto generado o si se cumplen las **expectativas** del servicio realizado, apoyados en las **gráficas** que tenemos al respecto.
- En esta sesión de **análisis de la entrega** se recomienda:
 - **Recopilar** previamente en un resumen o visualizar fácilmente (sin estar saltando de un fichero a otro) las **gráficas** y **métricas** de las que dispongamos.
 - **Identificar** los puntos sobre los que se considera actuación, bien para **mejorar** o para **reforzar**. Si es necesario, emplear técnicas de **búsqueda de causas raíz** para identificar la causa última de los problemas.
 - Acordar unos **objetivos** a alcanzar respecto a estos puntos y definir unas **líneas de acción** que consideramos nos van a permitir alcanzarlos.
 - También es importante **felicitar** al equipo y **reconocer** sus logros y esfuerzos en esta reunión.
- El objetivo de estas sesiones, además de realizar un análisis, es que todo el equipo tenga conciencia y se **involucre** en los resultados obtenidos y en las futuras acciones acordadas.
- Otra línea muy importante de mejora es la mejora del **trabajo en equipo**, no referido a los resultados, si no a otros aspectos como implicación, motivación, comunicación, expectativas, coordinación, respeto, colaboración, etc , que podemos trabajar desde dos perspectivas::
 - La de **equipo**: para detectar, analizar y tratar líneas de mejora o de refuerzo a través de sesiones conjuntas de construcción de equipo.
 - La **individual**: a través de herramientas colaborativas que ayuden a cada persona del equipo a que comparta el estado de ánimo, la motivación o que se realicen intercambio de felicitaciones, buzón de sugerencias, etc.
- Es importante tener un espacio donde los miembros del equipo puedan compartir aficiones, experiencias, estados de ánimo, o cualquier tema que no sea laboral ... lo que podríamos llamar "**cafés virtuales**"
- Se recomienda fomentar actividades fuera de las horas de trabajo para favorecer la **relación personal** entre los miembros del equipo, ya que el trabajo en remoto impacta directamente sobre este aspecto.



ACUERDOS DE TRABAJO

- Elaboramos un documento colaborativo donde se recojan las **políticas explícitas** definidas, es decir, todas las reglas y acuerdos del equipo que hacen posible la **gestión del servicio**.
- **Calendario** compartido con las convocatorias de las diferentes **reuniones**. Si es posible, con la hora definida en aquellas que se van a realizar en las próximas semanas.

Este calendario también puede recoger **eventos importantes** relacionados con la actividad del equipo como puedan ser subidas a producción, code reviews, o reuniones reseñables con clientes u otros stakeholders.
- **Calendario de vacaciones** compartido, para saber si podemos contar con las personas necesarias en fechas futuras.
- Establecemos **rutinas** de equipo, de organización y personales con el fin de tener una cadencia y de ser previsible.

DOCUMENTO DE POLÍTICAS DEL EQUIPO

Entre otras, consideramos que este documento ha de tener:

- La hora de las **reuniones diarias** así como la **frecuencia** de las otras reuniones periódicas que realice el equipo.
- Las **condiciones** que se han de dar en cada estado para poder “arrastrar” un elemento de trabajo desde el estado anterior (*pull criteria*).
- Dónde se encuentra la **información** que el equipo necesita a nivel técnico, metodológico y de equipo.
- Las **herramientas** utilizadas para diferentes comunicaciones. Se recomienda que sean el mínimo número posible.

EJEMPLO DE PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN

En función del tipo de información que se quiera transmitir y para quién, os mostramos un ejemplo de utilización de herramientas:

- El tablero Kanban en *Jira*.
- Reuniones de sincronización, planificación y mejora continua: *Hangouts, Teams, Skype*.
- Difusión de noticias relevantes para el equipo, eventos o petición de ayuda: canal de *Slack* formal.
- Difusión de otro tipo de mensaje no formales: Canal *Slack* informal.
- Documentación: Carpeta compartida del equipo, en el apartado que corresponda.

Las reglas del equipo, métricas, tablero de mejoras, etc. estarían en este apartado.
- Envío de información y notificaciones a/de personas de fuera del equipo: correo electrónico.



COMUNICACIÓN EN REMOTO

- Garantizamos que disponemos de una **herramienta** para **reuniones en remoto**. Por ejemplo: *Hangouts Meeting, Skype, Microsoft Meeting, Zoom*. Nos aseguramos de que es una herramienta corporativa o de que está permitido su uso.
- Nos conectamos con la suficiente **antelación** para que la reunión pueda comenzar en hora.
- Si voy a mostrar **documentos** en la reunión, me preocupo de tenerlos abiertos en mi ordenador cuando empieza la reunión.
- Acordamos qué personas se encargaran de los diferentes **roles** para la facilitación de la reunión.
- **Saludamos** al unírnos a la reunión para evitar que alguien no sé de cuenta de que nos hemos unido.
- Habilitamos la **cámara** para que nos veamos entre todos. Fomentamos el contacto cara a cara.
- Mantenemos nuestro **micrófono** en **mute**. Activamos nuestro micrófono sólo cuando tengamos el turno de palabra.

- Respetamos los **turnos de palabra**. Pedimos la palabra para intervenir y tratamos de No interrumpirnos.
- Hacemos **buen uso del turno** de palabra. Procuramos no romper el ritmo de la reunión, no cambiar de tema, ser claros y concisos en la intervención..
- Nos concentramos en la reunión y **evitamos** atender **otras sesiones**, otras pantallas (redes sociales, correos, etc).
- El rol de **Facilitador** vela porque **recojamos** los **acuerdos** de trabajo y las nuevas tareas.

También vela porque **actualicemos** el tablero Kanban virtual que utiliza el equipo.
- Podemos utilizar técnicas de **gamificación** con el equipo proponiendo retos y juegos que **incentiven la participación** y el correcto funcionamiento de las reuniones y prácticas en remoto (p. ej. sumando puntos por llegar puntual, por terminar en hora, ..., socializar los resultados con el equipo a modo de concurso que lo hace más divertido, etc).

ROLES EN UNA REUNIÓN EN REMOTO

- Persona encargada de enviar la **convocatoria** con:
 - *Objetivo y agenda,*
 - *Enlace a la aplicación utilizada en la reunión (con password o código de acceso)*
 - *Acceso a la documentación que se utilizará durante la reunión.*

En el trabajo remoto la convocatoria toma más importancia ya que puede que no tengamos información del **contexto** de la reunión.

- Persona encargada de los diferentes límites de **tiempo** de cada punto de la reunión.
- Persona encargada de manejar las **pantallas** que visualizarán durante la reunión.
- Persona encargada de **facilitar** la reunión.

IMPORTANTE: Intentamos que sean una o dos personas como máximo las que se encarguen de ejercer los cuatro roles anteriores.

- Personas que participan en la reunión.



REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN (REPLENISHMENT MEETING)

¿Cuál es el desafío?

Poder realizar una **priorización** de los elementos de trabajo en remoto para decidir cuáles son los que el equipo se **compromete** a hacer a continuación.

Para ello es necesario haber identificado previamente con el **responsable de priorización**, el tipo de actividad, la clase de servicio y cuál es su alcance.

También identificar y aclarar dudas para asegurarse de que tenemos todo **lo necesario** para hacerlos (ready to do) y que el equipo tiene capacidad para comprometerse a ello.

¿Qué riesgos entraña?

- Que la parte del análisis y debate nos haga **perder foco** en el objetivo, y que la reunión se alargue y sea poco productiva.
- Que al realizarse en remoto haya intervinientes que pierdan la **referencia** de dónde nos encontramos. También que pierdan la atención y dejen de participar.
- Que el equipo se comprometa con elementos de trabajo **que no estén preparados** para ser realizados.

¿Cómo realizar una planificación en remoto?

Las pautas que recomendamos en una reunión de Replenishment son:

1. Ver **capacidad** actual del equipo en su pool de entrada (suponiendo que el WIP está limitado) en el tablero Kanban digital.
2. Establecer las **clases de servicio** de los elementos de trabajo más prioritarios del backlog que estén preparados para ser realizados. Dicho backlog debería poder ser visualizado para todos, en la propia herramienta digital del tablero o en un documento compartido.
3. Decidir **qué** elementos **pueden entrar** en función de sus clases de servicio y de su complejidad, acorde con las políticas definidas por el equipo y visualizadas desde su documento colaborativo.

4. El equipo se **compromete** públicamente a realizar el trabajo priorizado y se realiza el movimiento de arrastre (*pull*) de los elementos de trabajo sobre la herramienta digital.

¿Qué esperamos de cada rol en remoto?

El **Responsable de priorizar** el trabajo del equipo es el encargado de **priorizar el backlog** y también de tener preparada toda la **información necesaria** por cada uno de los elementos de trabajo.

Debe haberse asegurado la **asistencia** de las personas que han de participar en la toma de decisiones (stakeholders o clientes) o de recoger sus necesidades previamente.

El **Facilitador** de la reunión ha de asegurarse que se cumplen los **acuerdos** de trabajo y las recomendaciones de las reuniones en remoto.

El **Equipo de Desarrollo** realiza un **compromiso de entrega** en esta reunión basado en los acuerdos de servicio (SLA) que se establecieron con el cliente.





REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN (REPLENISHMENT MEETING)

¿Qué trabajo previo es necesario?

- Asegurarnos de que aquellas personas que deban participar en la priorización (como **stakeholders** de negocio o **responsables** de entrega) puedan **asistir** a la reunión. De no ser así, el responsable del equipo ha de asegurarse de recoger sus **necesidades** y trasladarlas a la reunión.
- Tener el **backlog preparado**, que incluye una fase de refinamiento y de definición previa muy importante. En este backlog se ha realizado una primera priorización que atienda a criterios básicos. Por ejemplo, porque existan fechas de entrega o porque la clase de servicio (tipo de actividad) sea prioritaria.
- También se incluye dentro del trabajo previo una **estimación** a alto nivel (con tallas de camiseta por ejemplo) para que la cantidad de esfuerzo nos ayude a priorizar.
- Disponer de toda la **información** del elemento de trabajo **consolidada** en el ticket o la tarjeta electrónica que lo representa, incluyendo enlaces a documentos o extractos si fuera necesario.

- Disponer de aquellas **métricas** que nos ayuden a conocer el avance y efectividad actual del equipo, como puede ser la velocidad o throughput semanal.
- En el caso de que las peticiones o elementos de trabajo sean grandes y haya que dividirlos, también puede que formen parte de una funcionalidad.

En este caso es muy aconsejable poder disponer de una **vista global** de la/s funcionalidad/es o épica/s a completar que nos ayude a dividir las, establecer relaciones entre ellas (p. ej. detectar dependencias) y priorizarlas.

Se aconsejan mapas mentales (coggle, miro,...) o aquellas que nos permitan mover etiquetas colaborativamente (Storm boards, Whiteboard, Awwapp, Balsamiq,...).

- Asegurarnos de que la **convocatoria** se realiza con tiempo suficiente, frecuencia adecuada e información necesaria.

.....

¿Qué utilizamos en la reunión?

- **Backlog visible.** Las herramientas para tableros Kanban cuentan con la opción de la columna o lista de Backlog (consultar la tabla de herramientas Kanban).
- **Descripciones claras.** En las descripciones de los elementos de trabajo o peticiones, se recomienda establecer un formato para que la información se encuentre claramente:
 - *Nombre*
 - *Descripción*
 - *Peticionario: persona/departamento*
 - *Fecha de recepción*
 - *Fecha de entrega*





TIPS | REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN (REPLENISHMENT MEETING)

- Es muy interesante en esta reunión el poder disponer del feedback que se haya podido obtener por parte de usuarios u otros stakeholders ya que nos ayuda a definir cuál es el criterio de valor del equipo y por tanto, mejora la priorización.
- Las estimaciones son opcionales, y si se realizan se recomienda el uso de técnicas de comparación sencillas como las tallas de camisetas.
- No es necesario rellenar todos los campos que nos ofrece la herramienta electrónica, sino solo los que consideremos necesarios. Lo más adecuado es tener ocultos todos aquellos que no se usan para eliminar desperdicio visual.
- Establecer la conexión unos 5 minutos antes para asegurarnos de que todo está preparado y hacer una prueba. Sobre todo en las primeras sesiones.
- Cuanto más trabajado esté el Backlog por parte del Responsable de la priorización, especialmente con aquellos que influyan sobre la priorización, la reunión será más rápida y ejecutiva.
- Si los miembros del equipo pueden leer previamente los elementos de trabajo y preparar sus dudas, la reunión mejora bastante. Para eso, también el Responsable de la priorización ha de tener preparado el Backlog con algo de antelación y avisar al equipo.
- Es recomendable y común definir una cadencia a la hora de realizar estas reuniones. La frecuencia de esa cadencia dependerá de cómo sea de costoso coordinar y preparar la reunión. Puede que en situación de alta deslocalización de equipo y stakeholders se simplifiquen algunos costes de traslado y sea posible hacer reuniones a demanda, que es la opción más ágil.
- Tenemos en cuenta todas las recomendaciones indicadas en el apartado “COMUNICACIÓN EN REMOTO”.



REUNIÓN DIARIA (KANBAN MEETING)

¿Cuál es el desafío?

Mantenernos dentro de la **duración** máxima de la reunión (15 minutos).

Seguir la prioridad marcada por el tablero Kanban (empezando por el estado más cercano al estado de entrega) en aquellos elementos de trabajo que hayan cambiado de estado por su avance o porque se hayan bloqueado o desbloqueado.

¿Qué riesgos entraña?

- Que la falta de hábito en **conexiones** remotas o de conocimiento de la aplicación para la comunicación ralentice la reunión (sobre todo las primeras veces).
- Que **el foco** de la reunión sea revisar el trabajo de las personas y no garantizar el flujo de trabajo del equipo.
- Que **no actualicemos** la información de las tarjetas o su estado según se haya acordado en el equipo.

¿Cómo realizar una reunión diaria en remoto?

- Asegurarnos de que la **convocatoria periódica** existe con los datos necesarios para la **conexión**. Si el grupo no es muy numeroso es útil disponer de los números de teléfono de los participantes por si algún día es necesario hacerla por audio.
- Acordar previamente quien realizará el **rol de Facilitador**. Puede ser un rol que rote entre los participantes.
- El facilitador va marcando en qué parte del tablero estamos y se comentan aquellos puntos de trabajo que hayan tenido un avance, los que se hayan bloqueado, los desbloqueados y aquellos en los que se percibe un riesgo.





REUNIÓN DIARIA (KANBAN MEETING)

¿Qué esperamos de cada rol en remoto?

El **Equipo de Desarrollo** ha de haber actualizado o **actualizar** en ese momento (según se haya acordado en el equipo) la **información** del tablero.

Las **intervenciones** que realicen en la reunión han de ser claras y **concisas**.

No es obligatorio pero sí muy recomendable que asista el **Responsable de la priorización** del equipo para que esté vinculado y pueda ofrecer su ayuda y tener información actualizada y periódica del avance.

El **Facilitador** ha de estar atento al comienzo y fin de la reunión para que se actualicen en la herramienta digital las tarjetas (elementos de trabajo) que corresponden y que se sigan los acuerdos de grupo sobre la misma.

¿Qué trabajo previo es necesario?

- **Actualizar** antes o durante la reunión las tarjetas, según se haya acordado por parte del equipo.
- Se recomienda **preparar** durante unos minutos qué se va a comentar en la reunión para que la intervención sea clara y concisa, con el objetivo de favorecer la fluidez de la reunión

¿Qué utilizamos en la reunión?

- El **tablero Kanban** con la herramienta correspondiente.
- En ocasiones se utiliza el concepto de subtareas o **checklists** para recoger en un elemento de trabajo los pasos que supone alguno de los estados del kanban, y mejorar así la visibilidad y la coordinación.
- Que las peticiones o elementos de trabajo que esté **bloqueados** se visualicen claramente en este estado y además se disponga de información al respecto: motivo, fecha de bloqueo, de qué persona y/o departamento dependen.





TIPS | REUNIÓN DIARIA (KANBAN MEETING)

- Se aconseja incluir en las reuniones de Kanban el seguimiento de las líneas de mejora acordadas. Puede hacerse todos los días al final de la reunión o bien de manera periódica: martes y jueves, al comienzo y al final de la semana, etc.
- Conectarnos un par de minutos antes de la hora, para que comience a la hora exacta. Si nos retrasamos 5 minutos ¡es ya un tercio de la reunión!
- Se recomienda al final de la reunión un espacio para temas generales como líneas de mejora que se hayan detectado, bloqueos, problemas u otros temas que se considere interesante dar a conocer al equipo. Si procede, se acuerda una reunión *ad hoc* para tratar estos temas con las personas implicadas.
- Si hay algún miembro del equipo que por su actividad no participa en varias reuniones consecutivas, invitarle a que dé su opinión o su situación al final de alguna reunión para que también se sienta partícipe.
- Tenemos en cuenta todas las recomendaciones indicadas en el apartado “COMUNICACIÓN EN REMOTO”.
- Respetamos la cadencia de la reunión Kanban que teníamos antes de empezar a trabajar en remoto.



Gracias