

Millora continua, gestió del canvi i avaluació de la satisfacció amb agile

Sessió 2

Com organitzem aquesta sessió

Avui veurem:

Com articulem un canvi

- Entendre el context de l'organització
- Identificar el tipus d'organització i cap a on vol dirigir-se
- Model *Agile and Lean* de Patrick Steyaert
- Com articular un canvi. El model *X-Matrix*

Avaluació de la satisfacció

- Habilitar canals de comunicació per avaluar la satisfacció
- Objectivitat vs subjectivitat
- Els riscos com a part intrínseca de l'avaluació de la satisfacció





Barcelona Activa, l'agència de desenvolupament econòmic i local de l'Ajuntament de Barcelona

Qui us parla?

Josep Lluís Monte

pasiona

Experiència

Des de 1995. Gestió de projectes tecnològics amb Agile
Implantació de mètodes de treball, PMOs i Oficines Tècniques
A Pasiona, com a gestor Agile de projectes TIC

Formació

Enginyer en Informàtica i Màster en educació i TIC (eLearning)
PRINCE2 en APM group. PSM1 i PSPO1 per Scrum.org

Aficions

La fotografia (calaixagil.com/fotos_cat) i [Instagram](#)



www.calaixagil.com
moga@calaixagil.com

Bibliografia interessant

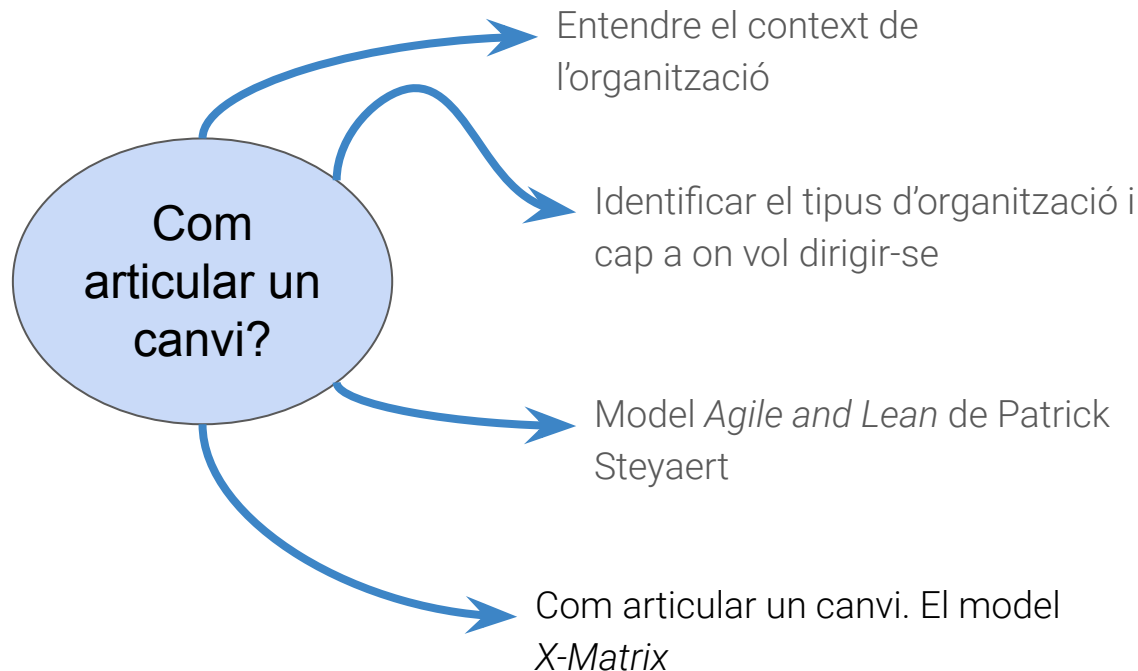
- [Scrum Guide](#) de Scrum.org
 - [Resources for Scrum Masters](#) de Scrum.org
 - [Resources for Product Owners](#) de Scrum.org
 - [Agile Manifesto](#)
-
- [The Principles of Product Development Flow](#): Second Generation Lean Product Development de Donald G Reinertsen | maig 2009
 - [Essential Upstream Kanban](#) de Patrick STEYAERT | març 2018
 - [Reinventar las organizaciones](#) de Frederic Laloux | novembre 2019



Establiment d'una gestió de programa



Millora continua i gestió del canvi





Millora continua i gestió del canvi

Business Agility

* Què és Business Agility?



Millora continua i gestió del canvi

Business Agility

Business Agility és un conjunt d'eines que tenen com a missió habilitar l'organització per a **respondre** ràpidament **als canvis** de forma **NO traumàtica**, sent conscient de les seves limitacions i capacitats.

Millora continua i gestió del canvi

Business Agility



Amb *Business Agility* podem treballar un aspecte que volem millorar i alinear l'organització en aquesta millora amb tècniques àgils

L'aspecte a resoldre ha de ser objectiu difús que ha de desembocar en objectius més concrets i operatius. Per exemple:

"Volem millorar la forma com els CP informen de la situació dels projectes"

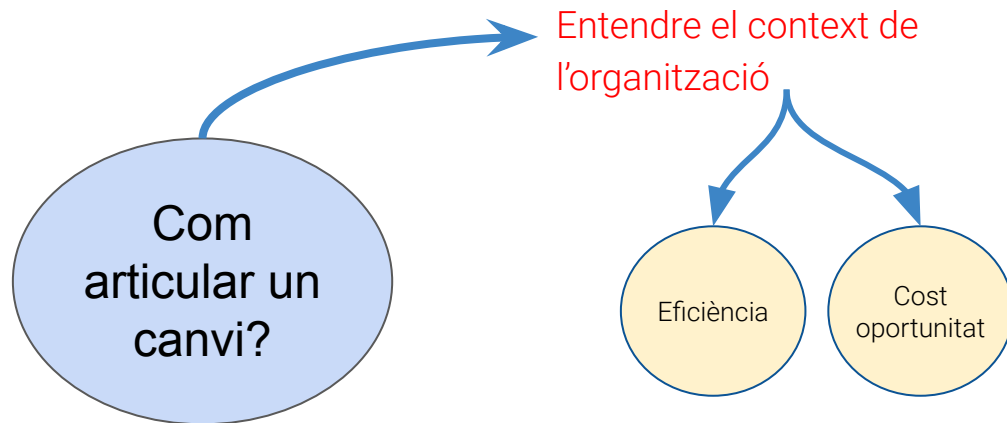
Millora continua i gestió del canvi

Business Agility

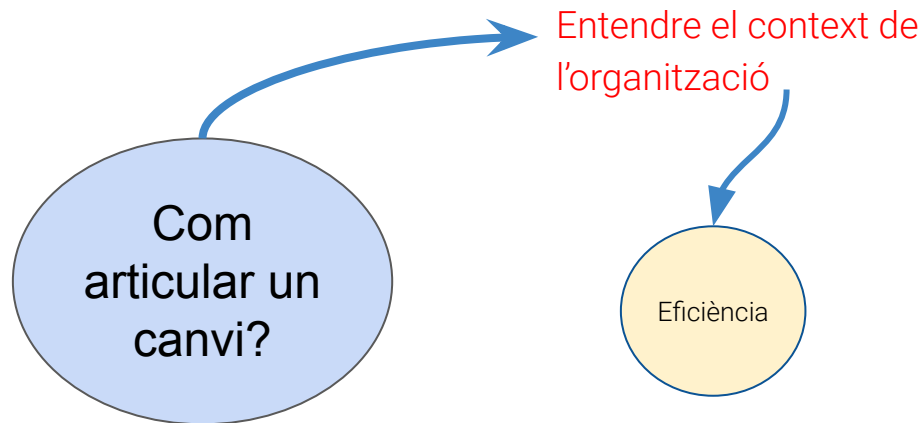
Per poder respondre la pregunta anterior, *Business Agility* proposa algunes eines que permeten:

- Conèixer el context de la teva organització
- En quin tipus d'organització t'hi trobes i cap a on vol dirigir-se
- Com ubicar les eines que utilitza la teva organització en un esquema que t'ajudi a entendre l'orientació dels teus processos
- Com fer una proposta de canvi de forma efectiva

Millora continua i gestió del canvi



Millora continua i gestió del canvi





Millora continua i gestió del canvi

Business Agility - Entendre el context de l'organització

Eficiència

* Quin acostuma a ser el detonant d'un canvi en l'organització?



Millora continua i gestió del canvi

Business Agility - Entendre el context de l'organització

Eficiència

sovint el detonant que justifica un canvi en l'organització és

l'eficiència

“Capacitat per a dur a terme o acomplir adequadament una funció.” (RAE)

Millora continua i gestió del canvi

Business Agility - Entendre el context de l'org.



Eficiència

Com podem entendre l'eficiència?

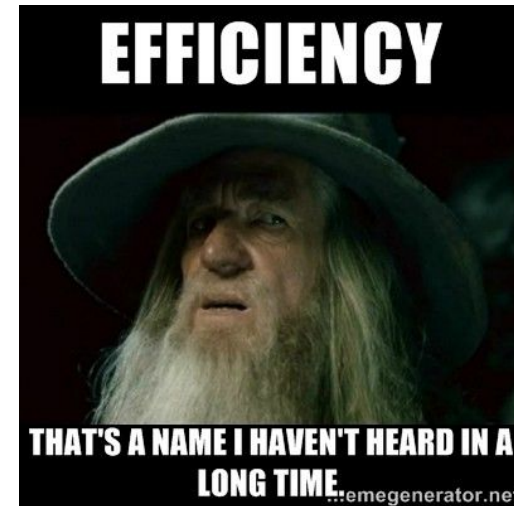
Amb el joc de les 20 monedes (*Penny Game*)

- 1 paquet de 20 monedes. **Cascada**: Tombar 20 monedes i passar-les
- 2 paquets de 10 monedes. **Iteratiu** o "fases": Tombar un lot i passar-les
- 20 paquets d'1 moneda. **Totalment iteratiu**: Tombar 1 moneda i passar-la



Millora continua i gestió del canvi

Business Agility - Entendre el context de l'organització



	Cascada (1 x 20)	Iteratiu (2 x 10)	Totalment iteratiu (20 x 1)
Departament A	11"	14"	30"
Departament B	11"	15"	30"
Departament C	13"	15"	30"
Departament D	12"	15"	30"
Quan arriba el primer lot de monedes?	55" (20 monedes)	27" (10 monedes)	3" (1 moneda)
Temps en arribar totes les monedes al final de la cadena?	55"	43"	32"



Millora continua i gestió del canvi

Business Agility - Entendre el context de l'organització

* Quina és la millor estratègia des de la perspectiva de l'eficiència?



Millora continua i gestió del canvi

Business Agility - Entendre el context de l'organització

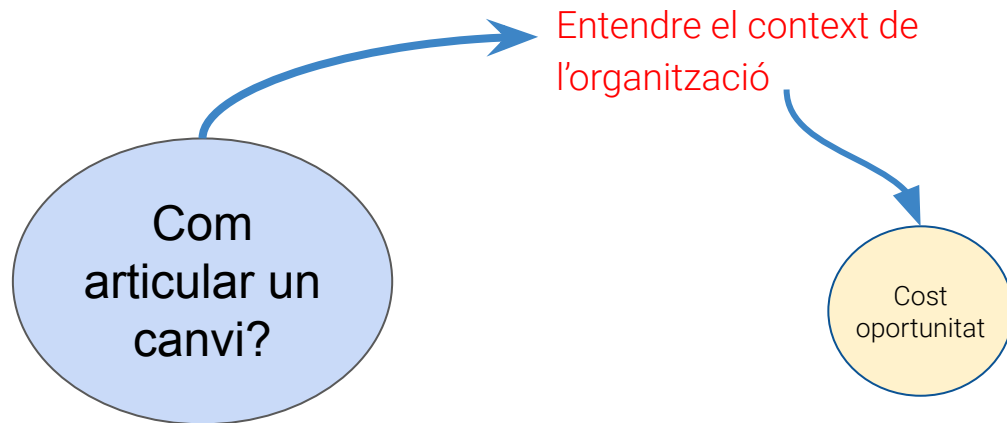
Maximitzar l'eficiència departamental (interna) pot crear colls d'ampolla

Maximitzar l'eficiència de l'organització (externa) pot provocar departaments més ineficients, però un procés global més eficient

És millor operar amb un 80% d'eficiència i una cua de 2 setmanes, que al 90% d'eficiència i amb una cua de 4 setmanes

Donald G Reinertsen

Millora continua i gestió del canvi





Millora continua i gestió del canvi

Business Agility - Entendre el context de l'organització

Cost
oportunitat

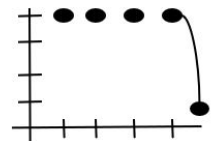
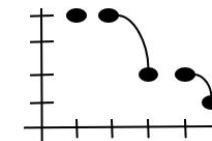
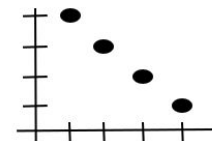
* Quina és la millor estratègia des de la perspectiva del cost d'oportunitat?

Millora continua i gestió del canvi

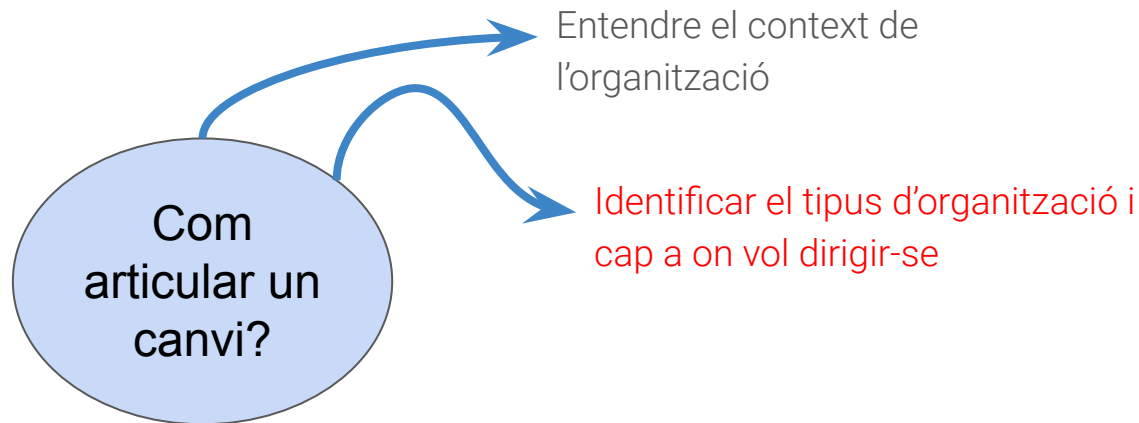
Business Agility - Entendre el context de l'organització



Cost oportunitat

<i>Cost of delay:</i> Estratègia en cascada (1x20 monedes)	<i>Cost of delay:</i> Estratègia iterativa (2x10 monedes)	<i>Cost of delay:</i> Estratègia àgil (4x5 monedes)
		
Cost acumulat: 80u	Cost acumulat: 60u	Cost acumulat: 50u

Millora continua i gestió del canvi



Millora continua i gestió del canvi

Business Agility - Identificar el tipus d'organització i cap a on vol dirigir-se

Conèixer el tipus d'organització i cap a on vol dirigir-se

No totes les empreses són iguals. Segons el tipus del seu lideratge tenim diferents tipologies, que Frederic Laloux organitza en colors al seu llibre *Reinventing Organizations*



Millora continua i gestió del canvi

Business Agility - Identificar el tipus d'organització i cap a on vol dirigir-se



- Inseguretat
- Violència
- **Divisió del treball**
- Visió a curt termini. No hi ha història del que s'ha fet, per millorar

Organitzacions vermelles. Impulsiva

Una organització vermella correspon al model més antic que es coneix. Són organitzacions estructurades al voltant d'un líder fort que té un poder absolut sobre els altres. Les estructures de poder canvien constantment com a subordinats al líder, com a llops al voltant del mascle alfa. Les organitzacions vermelles es poden trobar avui dia en forma de bandes de carrer i màfies

Millora continua i gestió del canvi

Business Agility - Identificar el tipus d'organització i cap a on vol dirigir-se



Organitzacions ambre. Conformista

En una organització ambre, apareix el concepte d'organigrama, amb espais de responsabilitats i línies d'informació, resultant en una estructura piramidal estàtica amb una cadena de comandament clara.

Comandar i controlar és l'estil de lideratge dominant. Les decisions es prenen als nivells superiors de la jerarquia, mentre que els nivells més baixos només segueixen ordres.

Són exemples alguns organismes governamentals o l'exèrcit

- Molta seguretat
- Jerarquia estricta
- **Conformisme**, ordre i obediència
- Comandament i control
- Visió a llarg termini. **Rèplica** del que se sap fer
- Inflexibilitat per adaptar-se

Millora continua i gestió del canvi

Business Agility - Identificar el tipus d'organització i cap a on vol dirigir-se



- Metes establertes per la cúpula. La base són simples engranatges
- Predir i controlar
- Rendició de comptes
- **Meritocràcia**
- Implicació (més que compromís)
- **Adaptació al canvi**
- Revolució industrial

Organitzacions taronja. Enfocades a resultats

La piràmide continua sent l'estructura fonamental. Però apareix la necessitat de proporcionar més llibertat per afavorir la innovació

Apareixen els **grups de projectes**, els **equips**, les **iniciatives multidisciplinàries**. Comandar i controlar dona pas a predir i controlar amb focus en aconseguir objectius establerts per la cúpula (metes). Els membres de l'organització competeixen entre ells per ascendir

Aquest tipus d'organització la habitual en empreses del segle XX.

Millora continua i gestió del canvi

Business Agility - Identificar el tipus d'organització i cap a on vol dirigir-se



Organitzacions verdes. Plural

Les organitzacions plurals segueixen funcionant amb una estructura organitzativa piramidal i amb funcions fortament definides, però hi ha un esforç per tal de potenciar i retenir **el talent**, alhora que enfoquem al treballador no com un engranatge (taronja) sinó com un membre de la família

Es demana als comandaments que comparteixin el poder activament i renunciïn a establir un control del procés: passar de ser gestors, solucionar problemes, i comandar accions, a ser **líders facilitadors**

Starbucks | Everis | Moviment Agile

- Piràmide invertida
- Compartició de la responsabilitat. Valors compartits
- Innovació per interessos compartits (no per metes que venen des de dalt)
- Família i empoderament
- **Facilitació** i retenció del talent
- Cooperació i consens. **Compromís**

Millora continua i gestió del canvi

Business Agility - Identificar el tipus d'organització i cap a on vol dirigir-se



- Sense jerarquies
- Ésser vivent
- **Auto-Gestió**
- **Procés d'assessorament** per la presa de decisions (per sobre del consens)

Org. Turquesa. Autoritat distribuïda. Holocràcia

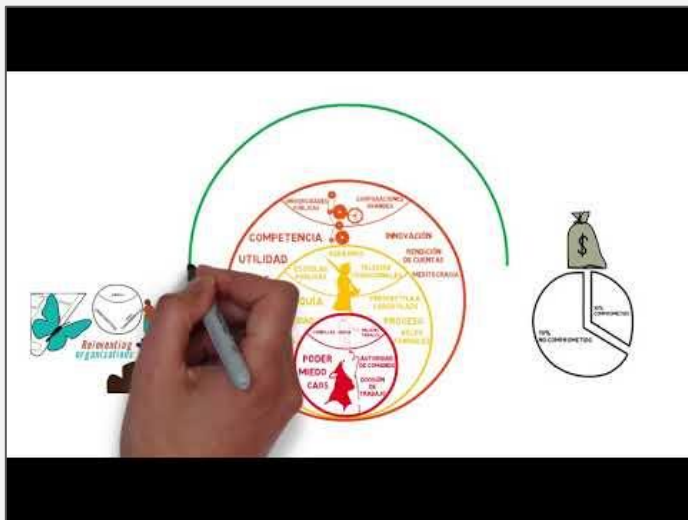
Quan el consens o el desig d'autonomia són una barrera perquè l'organització avanci, cal evolucionar de Verd a Turquesa

Aquestes organitzacions funcionen sense jerarquia ni estructures de comandament. L'autoritat és compartida per tots els treballadors, que s'organitzen en equips descentralitzats i autogestionats.

Les decisions es prenen mitjançant processos d'assessorament, on no totes les opinions tenen la mateixa importància, (com passa amb el consens)

BSO/Origin (Holanda) | Good Rebels | Patagonia

Millora continua i gestió del canvi

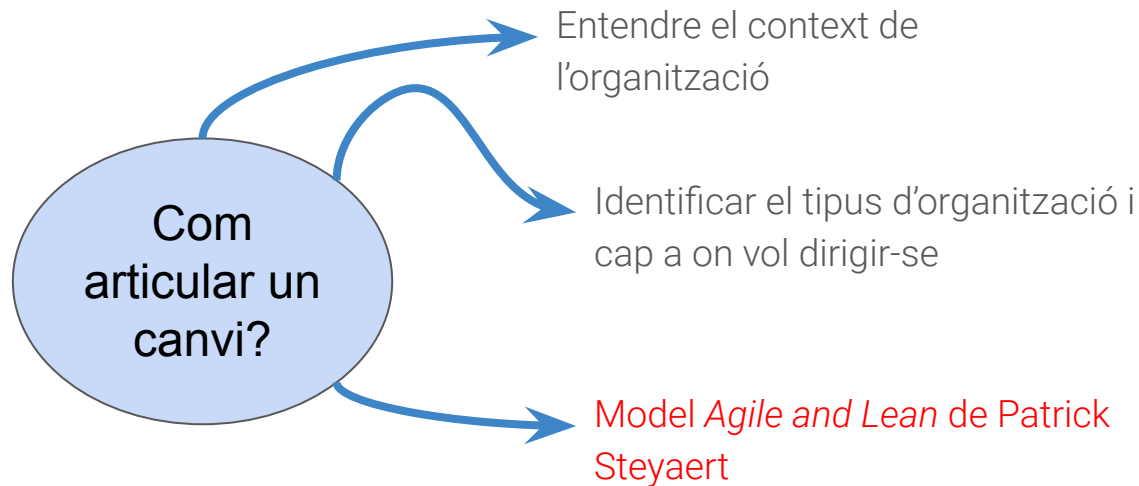


Un color **no és millor que un altre**. Hi ha idees valuoses en cada perspectiva

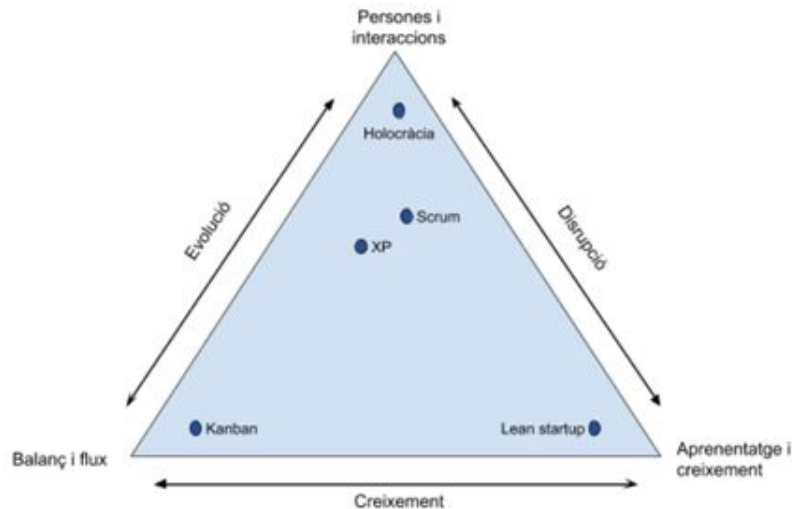
Una sola persona (a no ser que sigui de gerència) difícilment canviarà una empresa de color. Però si pot **maximitzar** les possibilitats d'un color. Per exemple: Si et trobes en una empresa taronja en què les metes són restriccions; pot transformar algunes metes en objectius de valor

O... Quan decideixes promocionar Agile a la teva empresa, en el fons estàs promovent formes de fer d'empresa plural (verda)

Millora continua i gestió del canvi

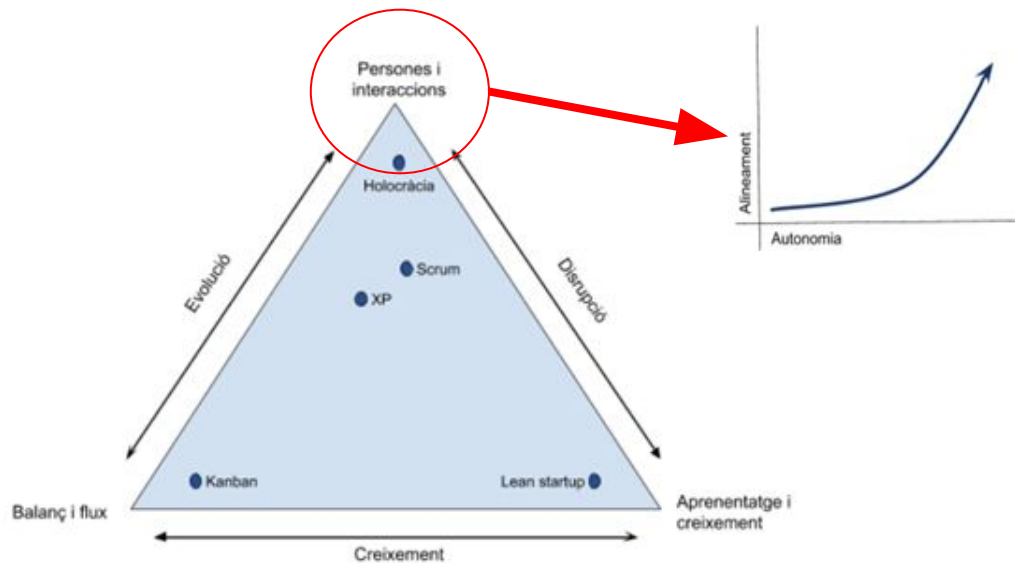


Millora continua i gestió del canvi



Com situar els aspectes, mètodes o eines que regeixen la teva organització en un esquema que t'ajuda a entendre les regles del joc en la teva empresa o àrea

Millora continua i gestió del canvi



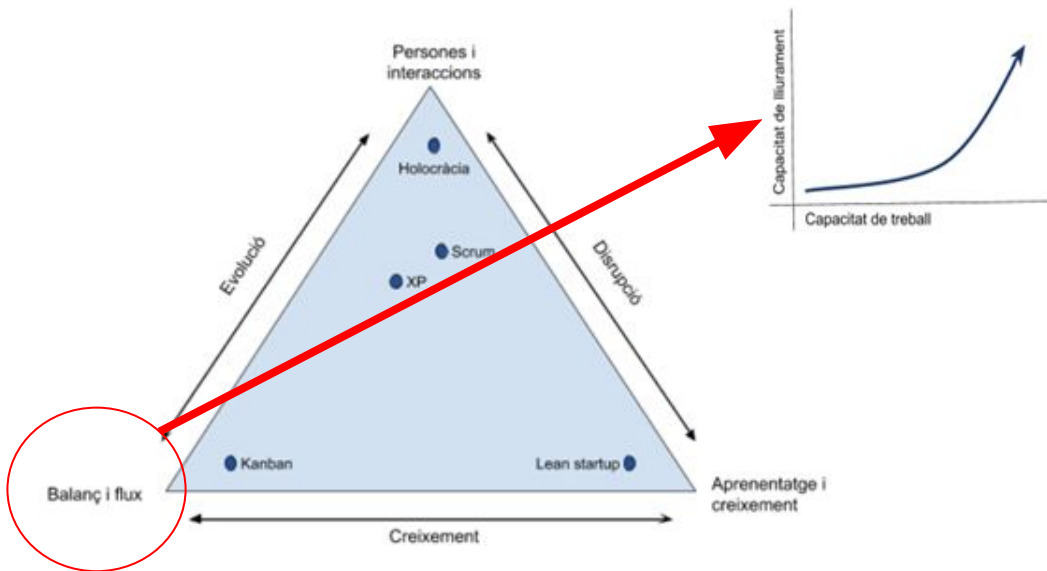
Persones i interaccions

Que medeix? : **La capacitat per col·laborar**

Eixos:

- **Alineament:** Capacitat de sincronitzar les persones
- **Autonomia:** Capacitat de fer la nostra feina amb agilitat

Millora continua i gestió del canvi



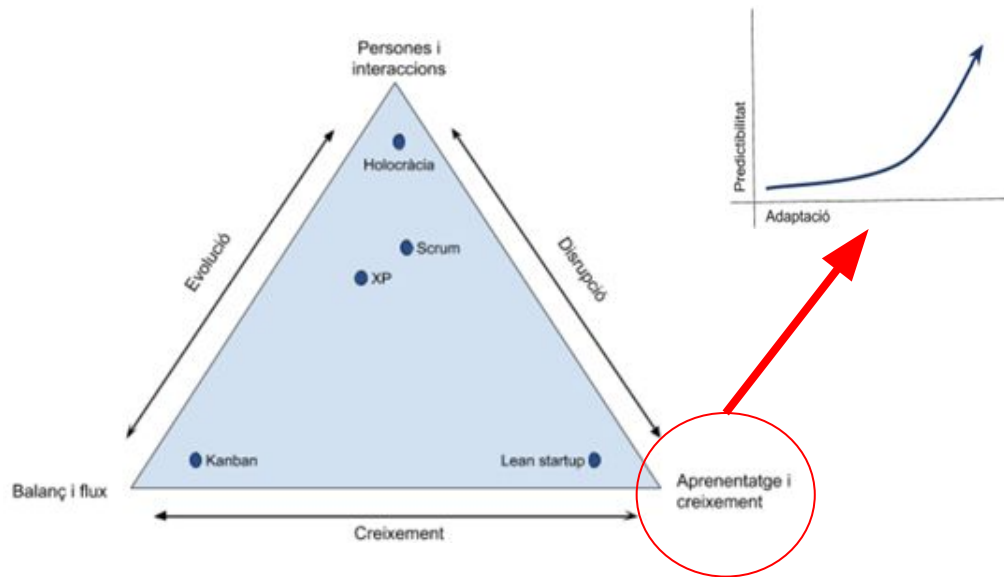
Balanç i flux

Que medeix? : **La capacitat de fer més eficient el procés**

Eixos:

- **Capacitat de lliurament:** Com l'eina optimitza el lliurament de resultats
- **Capacitat de treball:** Com l'eina fa més eficient la feina repetitiva de les persones

Millora continua i gestió del canvi



Aprentatge i coneixement

Que medeix? : **La capacitat de generar coneixement de valor**

Eixos:

- **Predictibilitat:** Com de valuoses són les peces d'aprenentatge per afavorir previsions de futur
- **Adaptació:** Com de flexible és l'aprenentatge per afavorir l'adaptació

Millora continua i gestió del canvi

Alguns exemples: [Mètrica V3](#)

Persones i interaccions

Metrica3 afavoreix la col·laboració?

Alineament

Autonomia

Balanç i flux

Metrica3 afavoreix el procés?

Lliurament

Treball

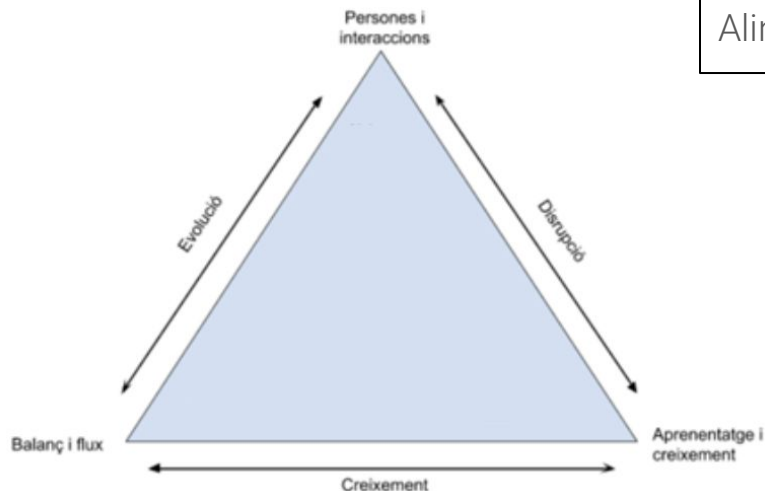
Aprenentatge i coneixement

Metrica3 afavoreix el coneixement?

Predictibilitat

Adaptació

● Mètrica V3



Millora continua i gestió del canvi

Alguns exemples: [Mètrica V3](#)

Persones i interaccions

Metrica3 afavoreix la col·laboració?

Alineament

Autonomia

Balanç i flux

Metrica3 afavoreix el procés?

Lliurament

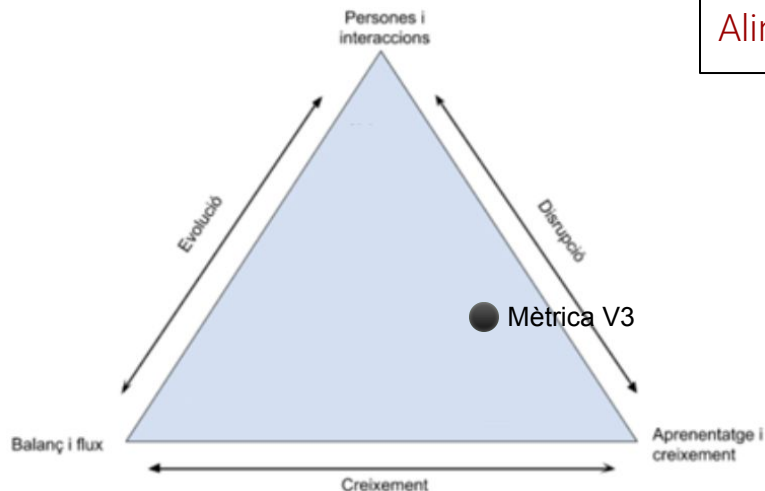
Treball

Aprenentatge i coneixement

Metrica3 afavoreix el coneixement?

Predictibilitat

Adaptació



Millora continua i gestió del canvi

Alguns exemples: [Burocràcia](#)

Persones i interaccions

Burocràcia afavoreix la col·laboració?

Alineament

Autonomia

Balanç i flux

Burocràcia afavoreix el procés?

Lliurament

Treball

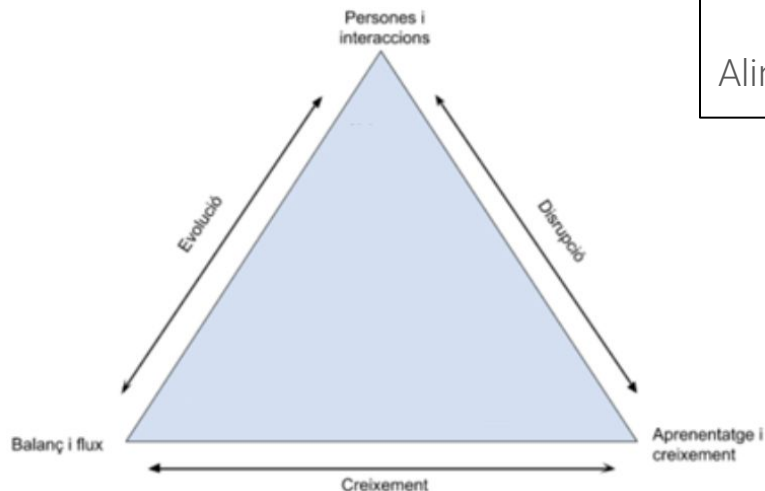
Aprenentatge i coneixement

Burocràcia afavoreix el coneixement?

Predictibilitat

Adaptació

● Burocràcia



Millora continua i gestió del canvi

Alguns exemples: [Burocràcia](#)

Persones i interaccions

Burocràcia afavoreix la col·laboració?

Alineament

Autonomia

Balanç i flux

Burocràcia afavoreix el procés?

Lliurament

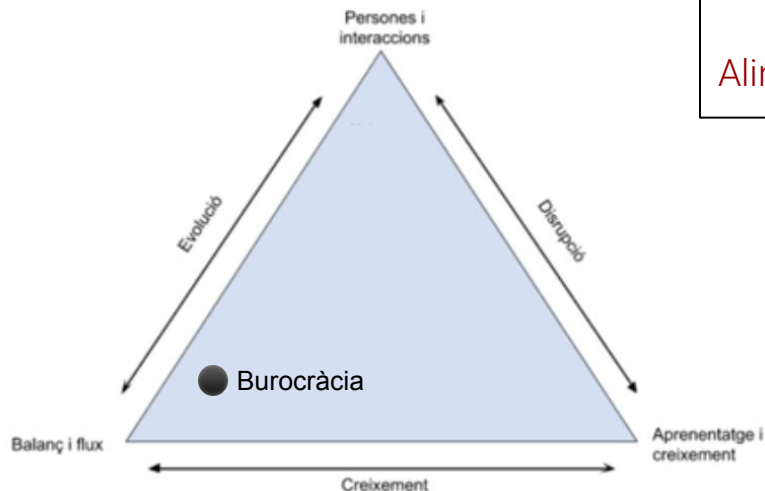
Treball

Aprenentatge i coneixement

Burocràcia afavoreix el coneixement?

Predictibilitat

Adaptació



Millora continua i gestió del canvi

Alguns exemples: [JIRA](#)

Persones i interaccions

Burocràcia afavoreix la col·laboració?

Alineament

Autonomia

Balanç i flux

Burocràcia afavoreix el procés?

Lliurament

Treball

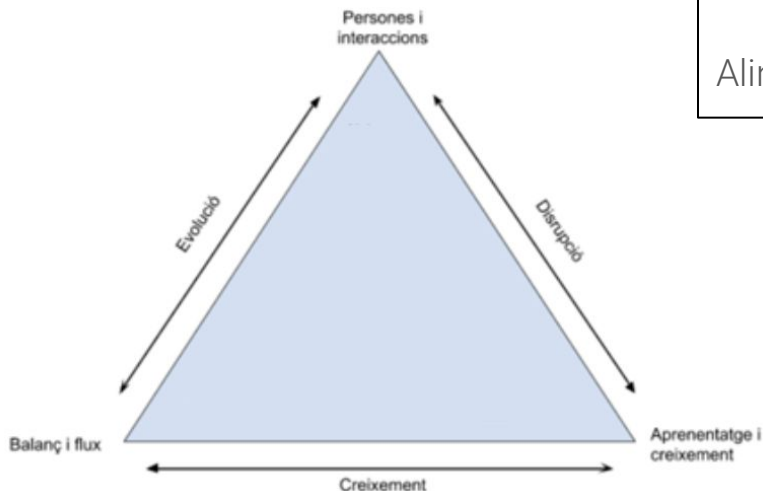
Aprentatge i coneixement

Burocràcia afavoreix el coneixement?

Predictibilitat

Adaptació

● JIRA



Millora continua i gestió del canvi

Alguns exemples: [JIRA](#)

Persones i interaccions

Burocràcia afavoreix la col·laboració?

Alineament
en absolut!!!

Autonomia

Balanç i flux

Burocràcia afavoreix el procés?

Lliurament

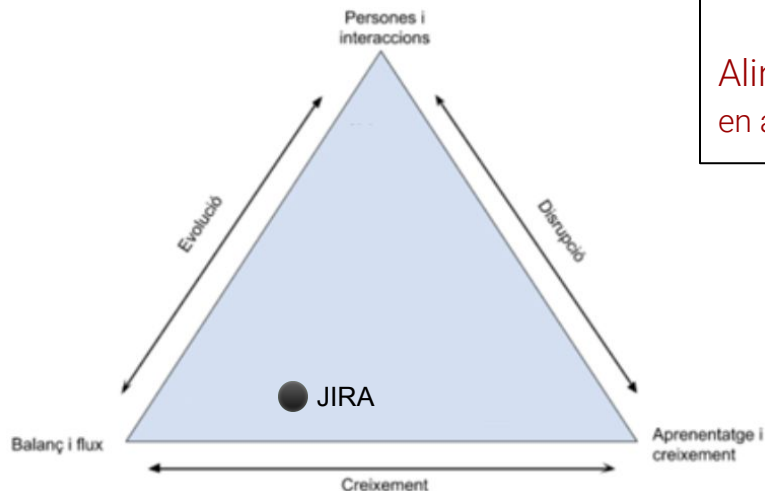
Treball

Aprentatge i coneixement

Burocràcia afavoreix el coneixement?

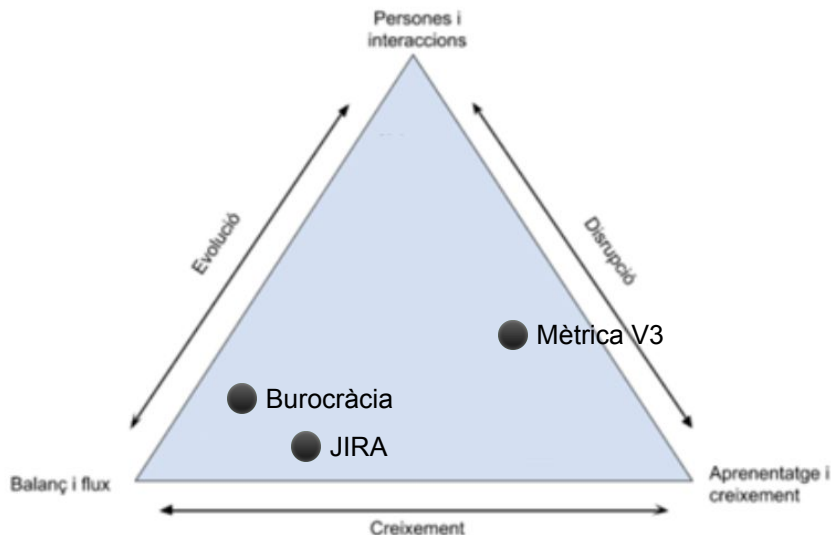
Predictibilitat

Adaptació



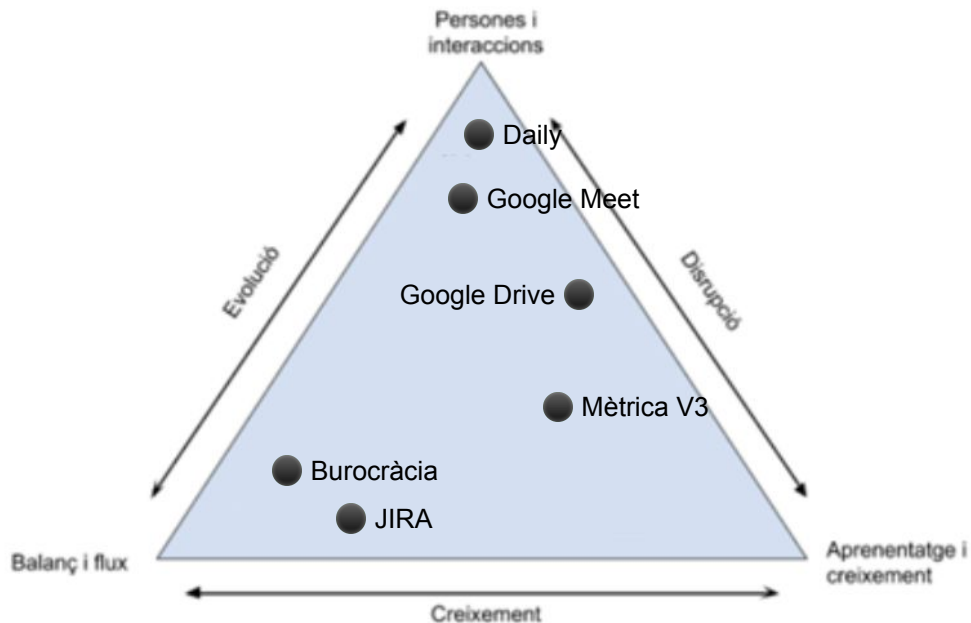
Millora continua i gestió del canvi

Si fem l'anàlisi d'on situem les eines de la nostra empresa (o àrea) en aquest diagrama, potser arribem a conclusions sobre cap a on hauríem de posar el focus

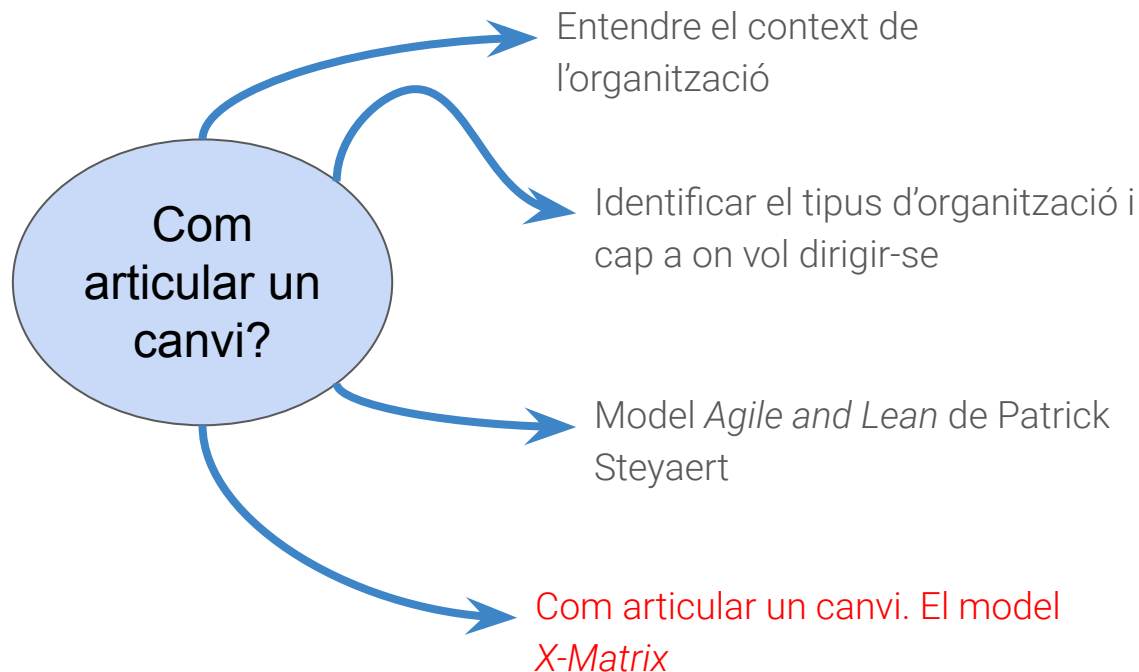


Millora continua i gestió del canvi

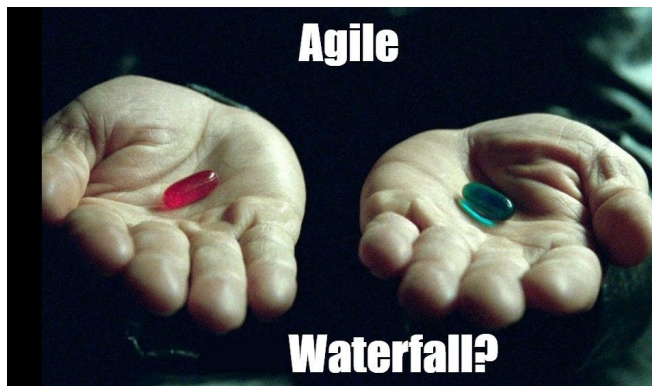
Altres eines per complementar el meu ventall d'eines:



Millora continua i gestió del canvi



Millora continua i gestió del canvi



Com articular un canvi amb el model [X-Matrix](#)

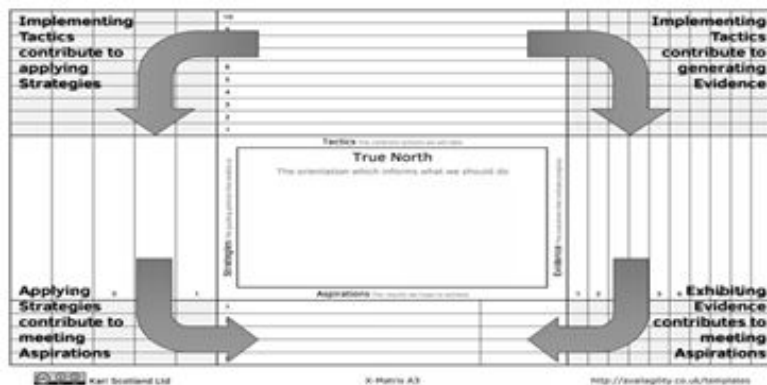
Aquesta eina està explícitament orientada a trobar les estratègies per executar un canvi, sense oblidar els criteris per poder explicar-ho amb èxit

Amb X-Matrix tenim una eina enfocada a treballar una estratègia i un argumentari de cara a fer una proposta de millora

Millora continua i gestió del canvi

Sovint, el problema per a promocionar accions concretes de millora en els projectes no passa per una falta d'idees generals que es poden dur a terme, sinó per una **falta de concreció** que permeti que es transformin en beneficis concrets i tangibles.

X-Matrix és una tècnica que ajuda a les persones a definir el detall d'una proposta, per tal que resulti entenedor per a l'equip i l'organització.

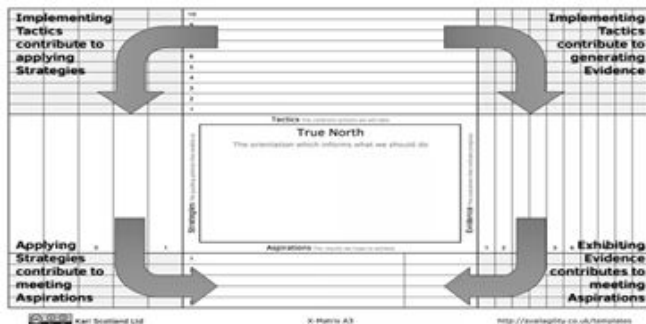


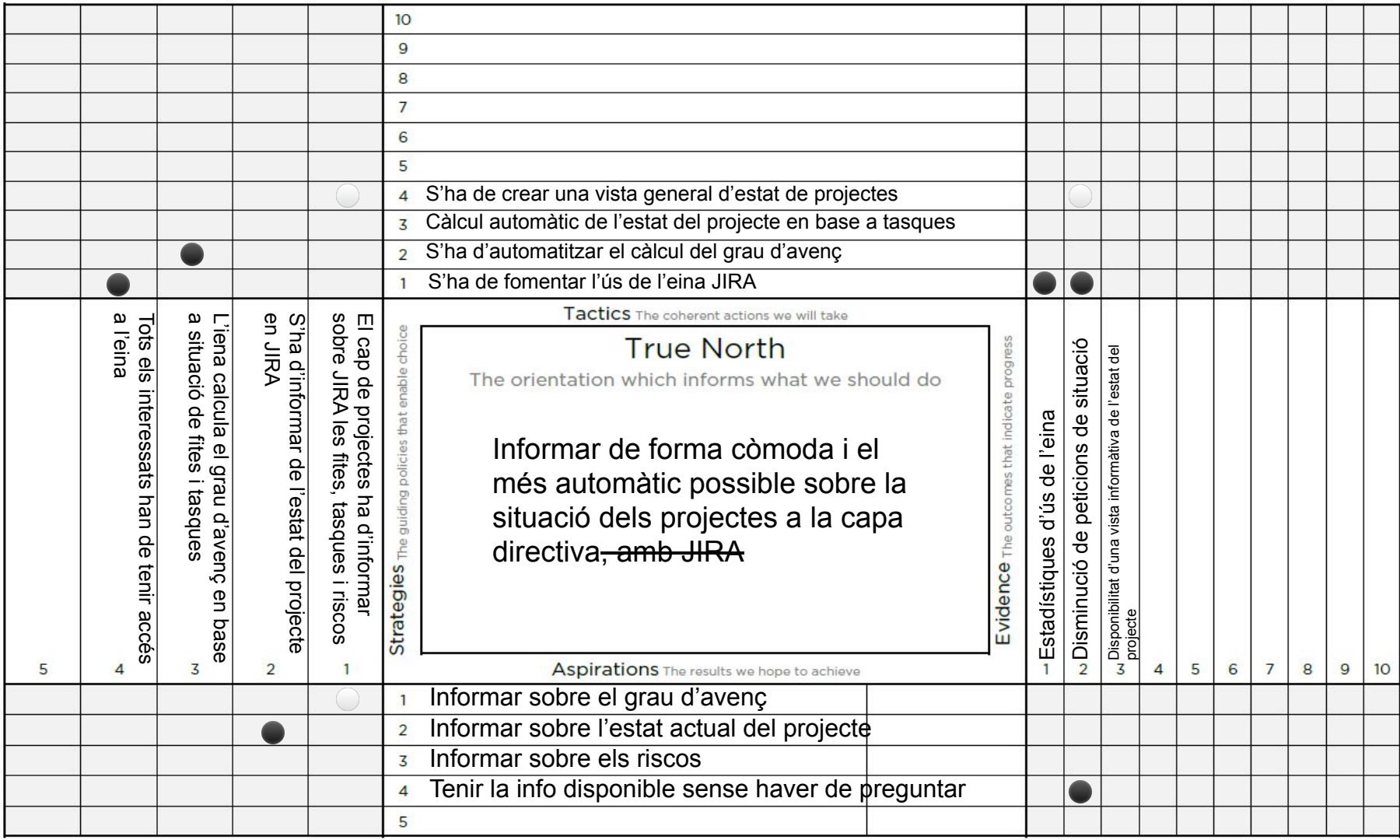
Millora continua i gestió del canvi

S'ha de treballar amb la plantilla X-Matrix en l'ordre següent:

True north
Aspiracions
Evidències
Estratègies
Tàctiques

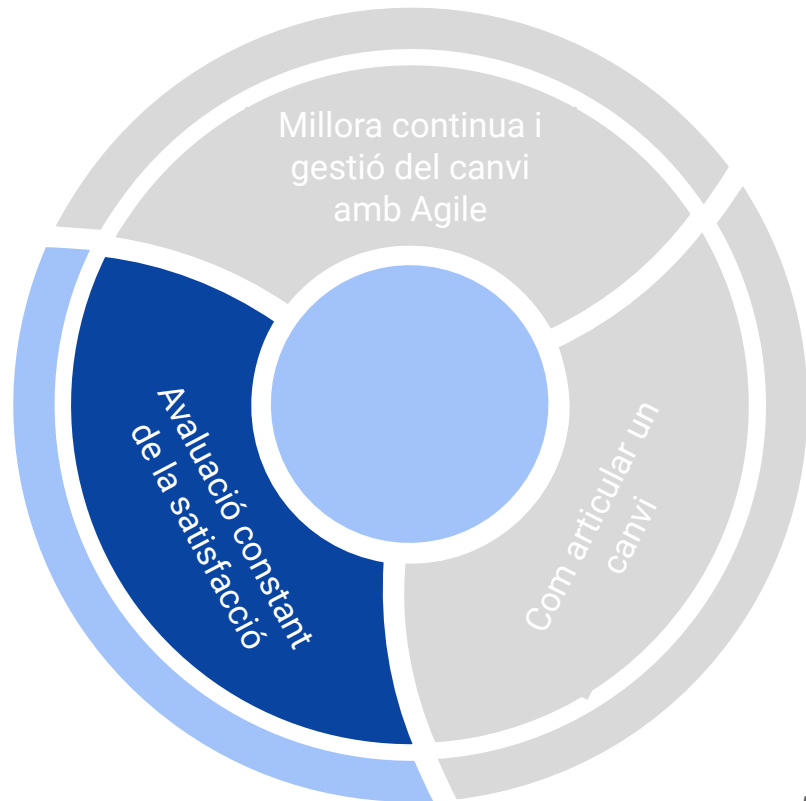
Objectiu principal (difús) al centre
Que esperes aconseguir?
Com ho demostraràs?
Com ho faràs?
A qui li encarregaràs? Amb quina planificació? Amb quines eines?





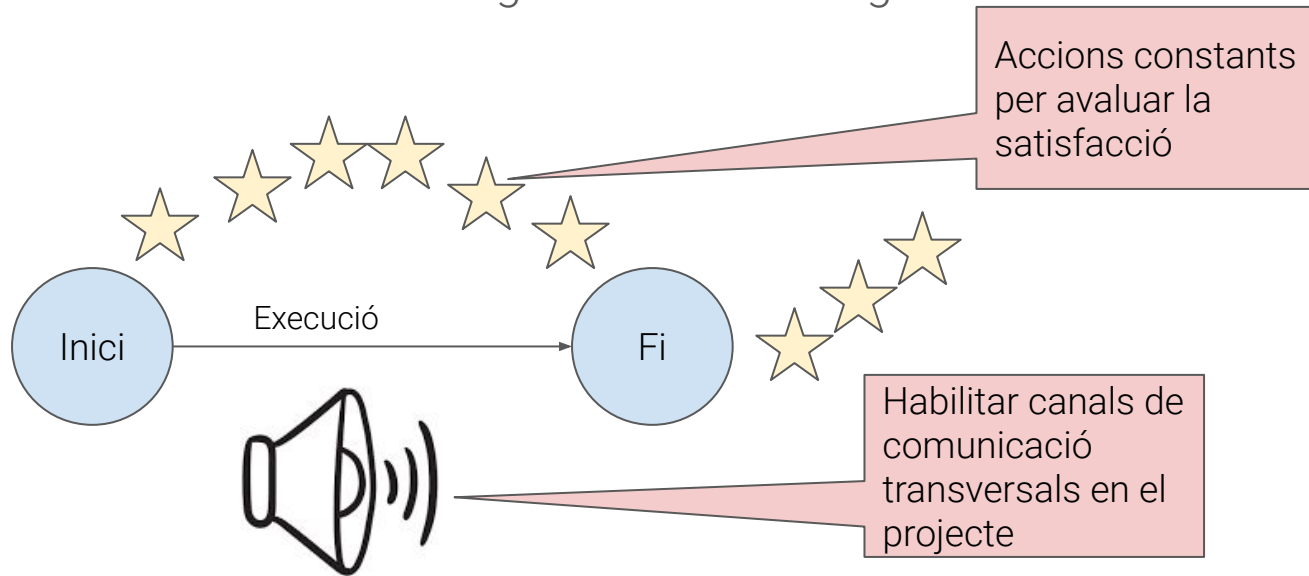


Avaluació constant de la satisfacció



Avaluació constant de la satisfacció

L'avaluació de la satisfacció és el gran oblidat en la gestió



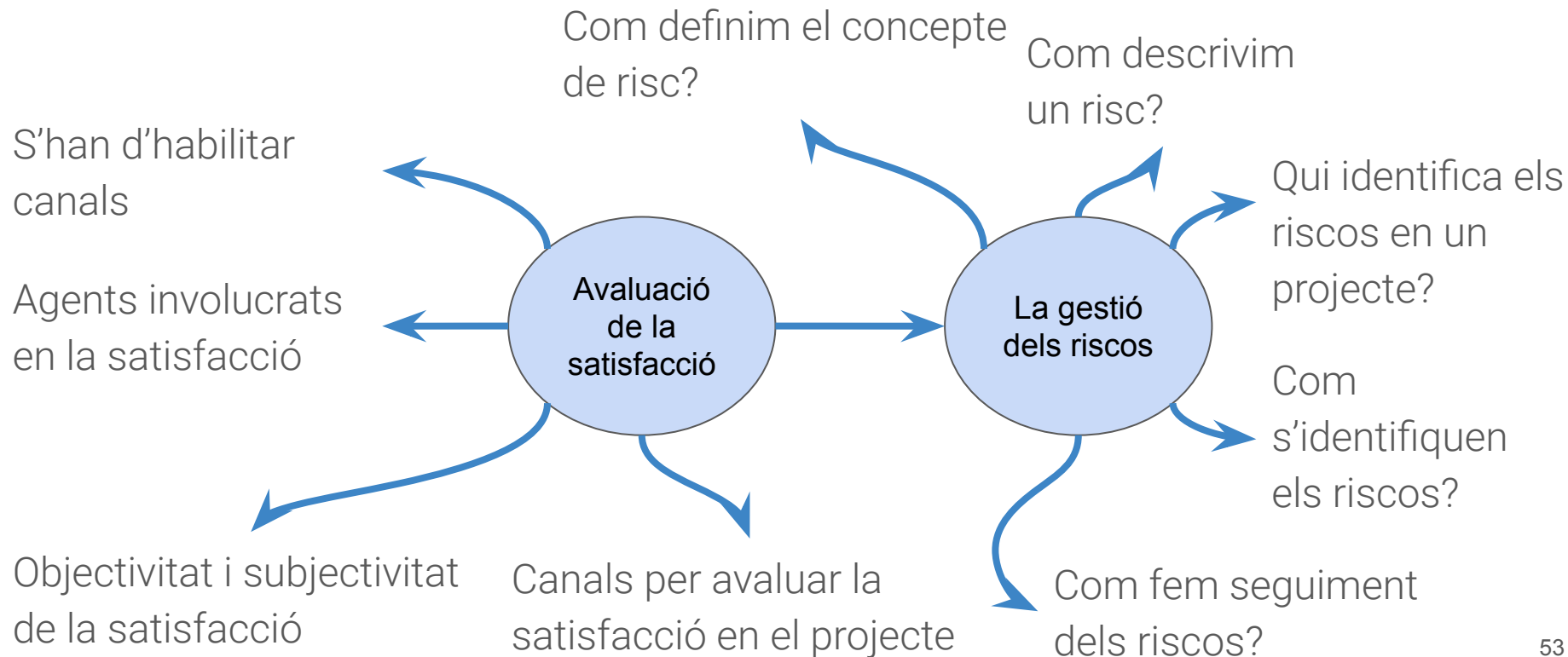
Avaluar la satisfacció és més que una enquesta en acabar el projecte
I és més que esbrinar "com de contents" estan els usuaris

Avaluació constant de la satisfacció



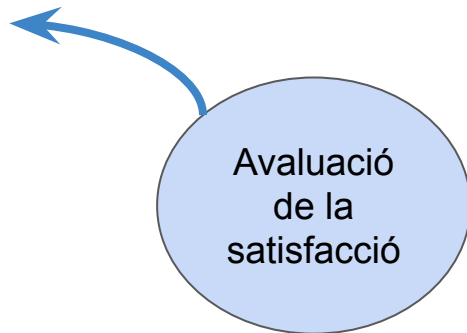
Avaluació
de la
satisfacció

Avaluació constant de la satisfacció



Avaluació constant de la satisfacció

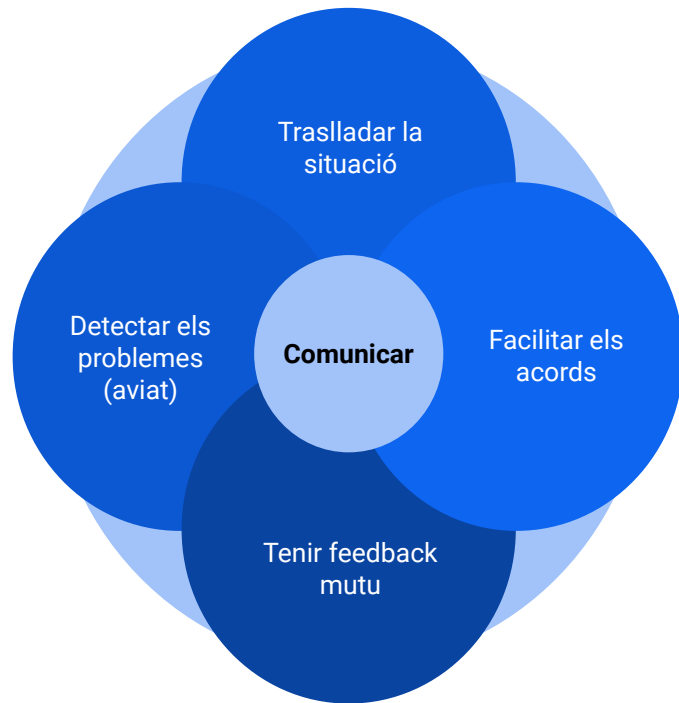
S'han d'habilitar
canals



Avaluació constant de la satisfacció

Cal habilitar canals de comunicació durant i després del projecte amb els objectius següents:

Aquests canals s'han d'activar tan bon punt s'inicia el projecte, i durant tota la vida d'aquest



Avaluació constant de la satisfacció

I quan el projecte acaba?

Un cop finalitzat el projecte, l'avaluació de la satisfacció continua, i **cal mantenir canals per:**

1. **Examinar com s'està explotant el producte**

Un cop el producte es troba en explotació, cal recollir dades d'ús que ens doni informació sobre la qualitat del producte final i l'acompliment de les expectatives

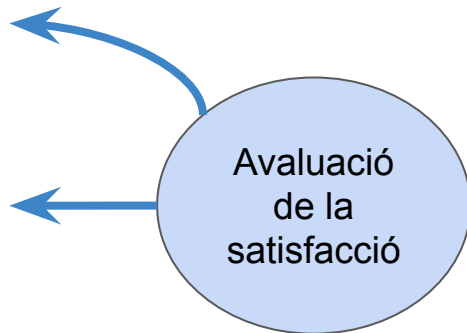
2. **Examinar com s'està mantenint el producte i com s'està atenent als usuaris**

De com es resolen els problemes en temps d'explotació. De quina és la qualitat de la resposta dels serveis d'atenció als usuaris, dependrà en gran part la satisfacció post-projecte

Avaluació constant de la satisfacció

S'han d'habilitar
canals

Agents involucrats
en la satisfacció



Avaluació constant de la satisfacció

Sovint entenem la satisfacció com la complaença de l'organització amb el resultat del projecte i, en última instància, la satisfacció de l'usuari en l'explotació del producte

*** Creieu que falta alguna cosa en aquesta definició?**



Avaluació constant de la satisfacció

Com a Project Managers:

Per què és tan important avaluar la satisfacció de l'equip?

Per tenir inputs sobre:

- El procés d'execució del projecte
- La coordinació de les persones
- Sobre com s'han resolt els riscos i problemes
- La relació amb equips i persones externes que han col·laborat

Explorant només usuaris tindrem molta info sobre la qualitat del producte, però no tanta sobre la coordinació, el procés d'execució, les comunicacions, la qualitat tècnica, l'acompliment de normatives, la qualitat del desplegament, etc

Avaluació constant de la satisfacció

Altres agents involucrats en la satisfacció:

Usuaris clau que han
participat en el projecte

Usuaris destinataris del
producte

Terceres persones,
empreses o direcció

Àrea tecnològica

Equips de suport

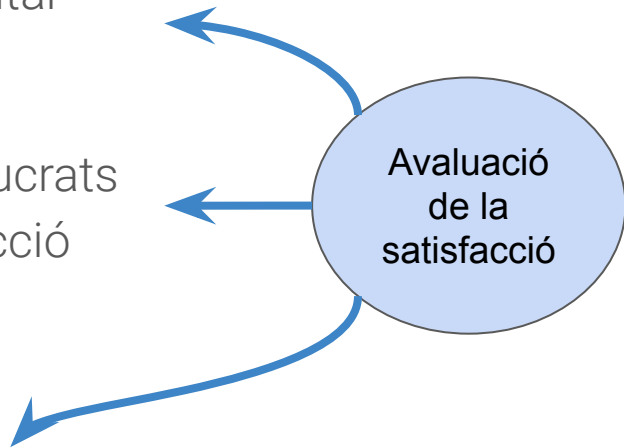
Constructors i proveïdors
que hi participen

Avaluació constant de la satisfacció

S'han d'habilitar
canals

Agents involucrats
en la satisfacció

Objectivitat i subjectivitat
de la satisfacció



Avaluació constant de la satisfacció

La sensació de satisfacció és un **concepte subjectiu**:

- Soc feliç o no
- Estic conforme o no

Aquesta sensació necessita complementar-se amb **variables objectives**:

1. Variables d'explotació del producte
2. Variables del servei de manteniment i del servei d'atenció a l'usuari
3. Variables de situació (mètriques) durant l'execució del projecte
4. **Variables de resolució dels riscos, problemes, incidències i conflictes**

Avaluació constant de la satisfacció

La gestió dels riscos proporciona **informació objectiva** sobre la **satisfacció en la resolució dels problemes i incidències del projecte**.

De l'èxit en el tractament d'aquests riscos i problemes depèn en gran part la satisfacció:

- El nombre d'incidències (moltes o poques?)
- El percentatge de resolució eficient (quantes han generat soroll?)
- Els SLA (quantes hem trigat massa a resoldre-les?)
- El grau de complexitat dels plans de mitigació (la solució era pitjor que el problema?)
- Les possibilitats de participació dels afectats i de la seva correcta identificació (els afectats pel problema han pogut participar?)
- De la qualitat de la informació en transmetre la situació del problema i de la seva resolució (ens entenen quan expliquem el problema i la solució?)

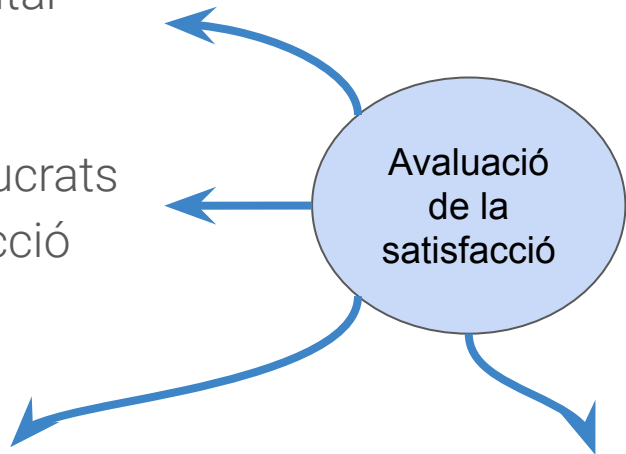
Avaluació constant de la satisfacció

S'han d'habilitar
canals

Agents involucrats
en la satisfacció

Objectivitat i subjectivitat
de la satisfacció

Canals per avaluar la
satisfacció en el projecte



Avaluació constant de la satisfacció

Habilitar canals per avaluar la satisfacció

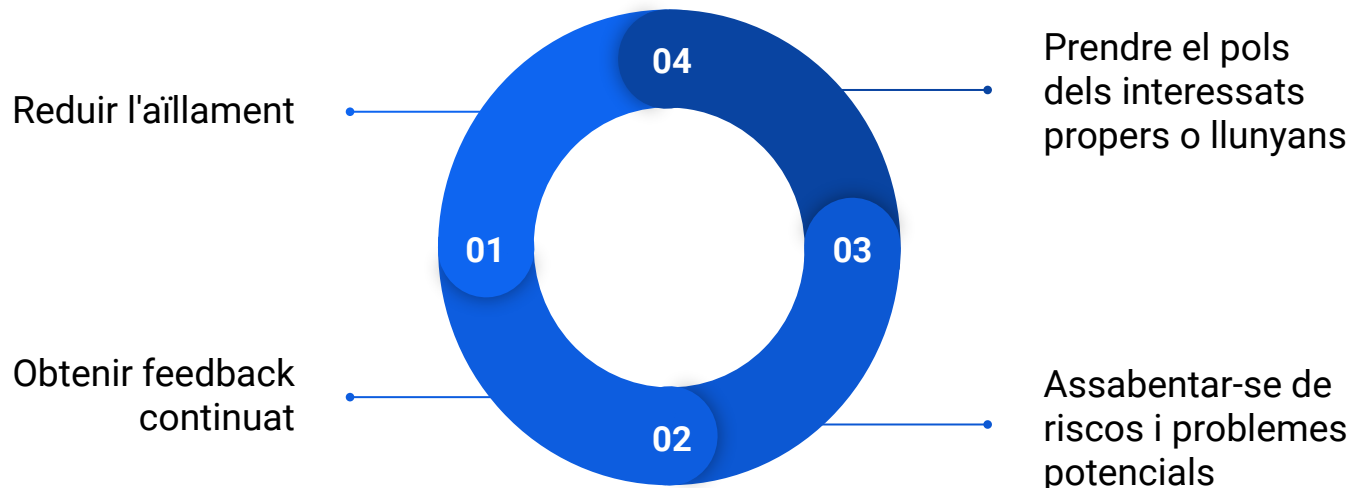
Per avaluar la satisfacció necessitem establir contacte amb les parts interessades del projecte.

Necessitem **comunicar-nos**

Avaluació constant de la satisfacció

Habilitar canals per avaluar la satisfacció

Els canals per avaluar la satisfacció serveixen per:



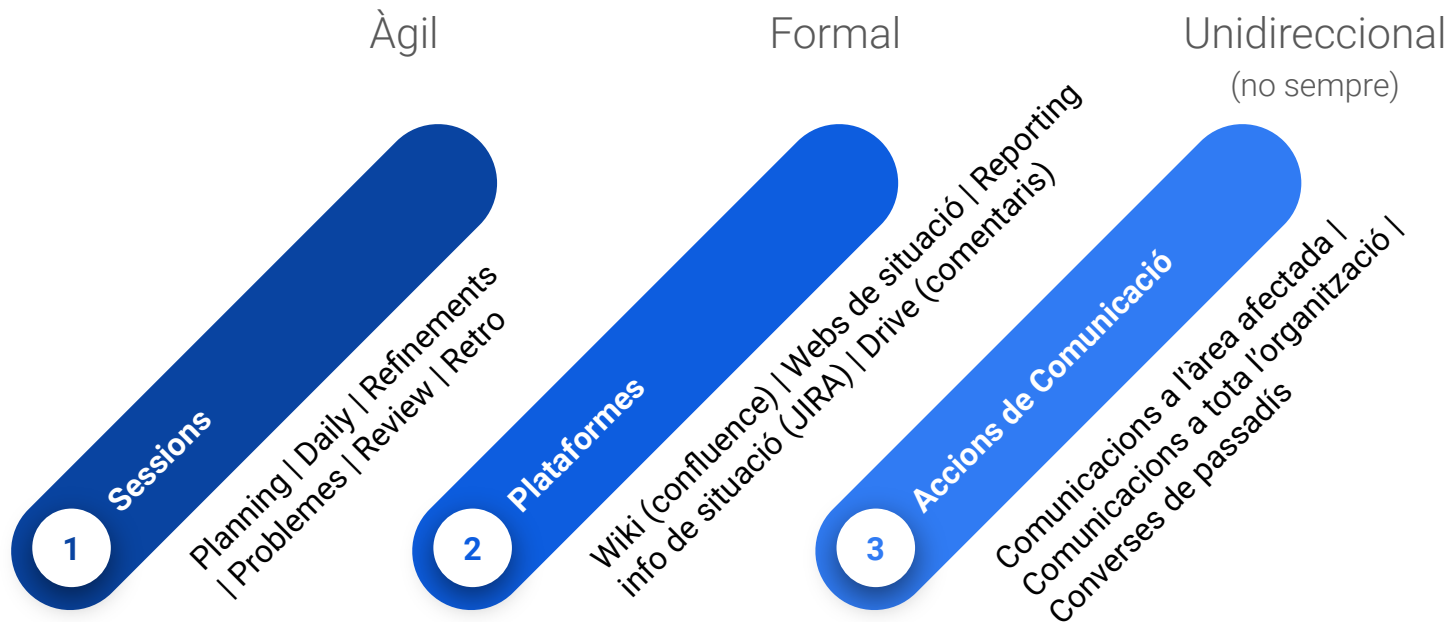
Avaluació constant de la satisfacció

* On trobem aquests canals de comunicació / avaluació de la satisfacció en el projecte?

Avaluació constant de la satisfacció

Habilitar canals per avaluar la satisfacció

On trobem canals de satisfacció en el projecte?

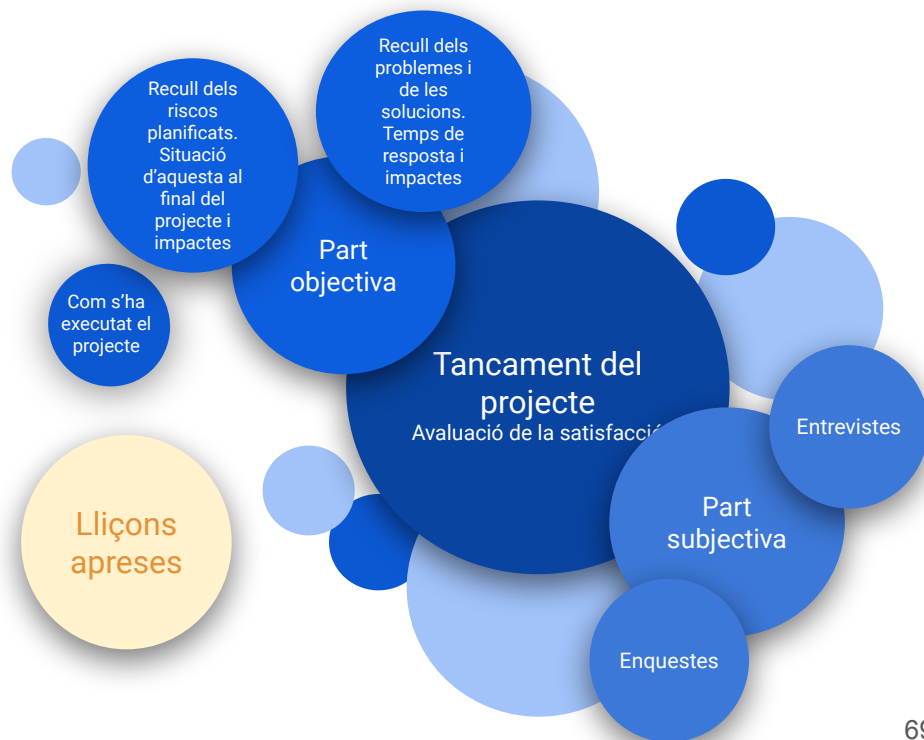


Avaluació constant de la satisfacció

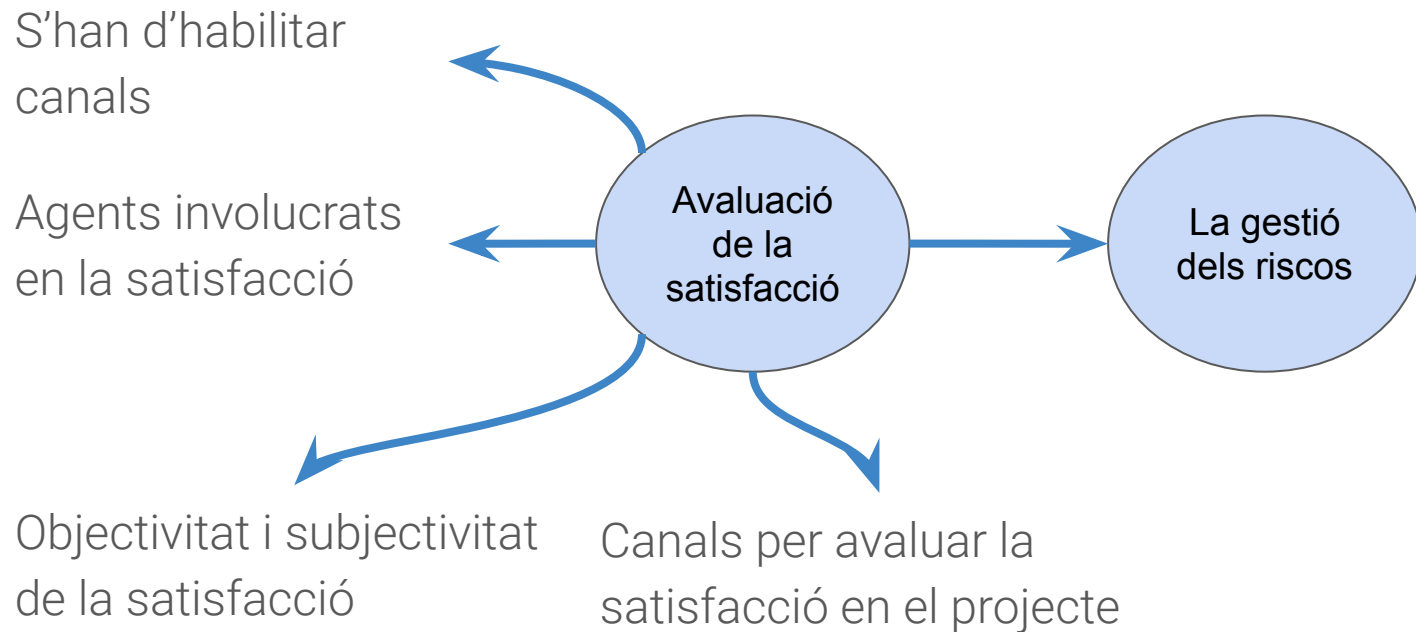
La sessió de tancament del projecte com a cas especial per avaluar la satisfacció

Explicar “com hem executat el projecte” hauria de ser la part menys important de la sessió de tancament del projecte.

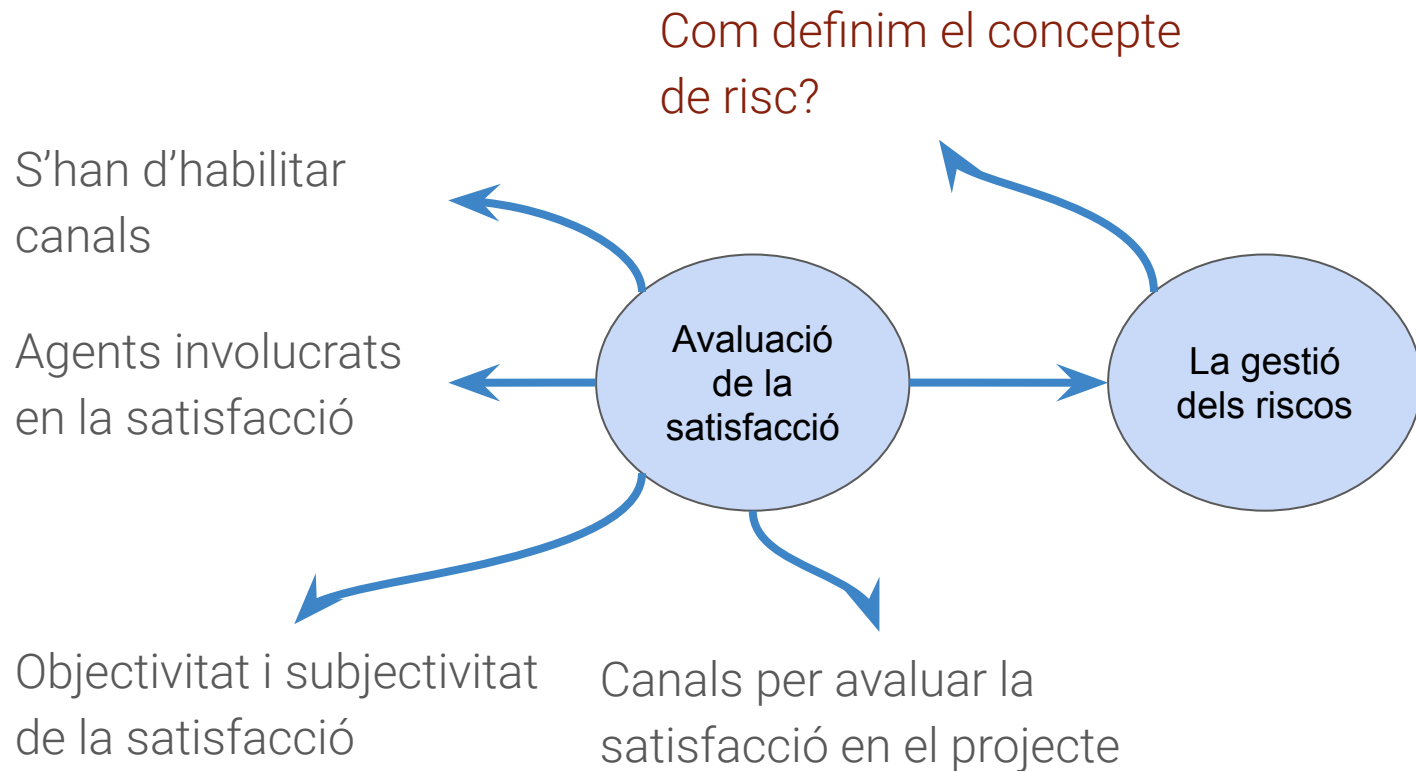
La satisfacció, les lliçons apreses i com s'han resolt els problemes han de ser la part central de la sessió.



Avaluació constant de la satisfacció



Avaluació constant de la satisfacció



Avaluació constant de la satisfacció

Gestió eficient dels riscos i dels problemes

Definim risc com:

“Un risc és un esdeveniment que, en cas de produir-se, tindrà un efecte en la consecució d'un o més objectius del projecte”

(PRINCE2 wiki, <http://prince2.wiki/Risk>).

Avaluació constant de la satisfacció

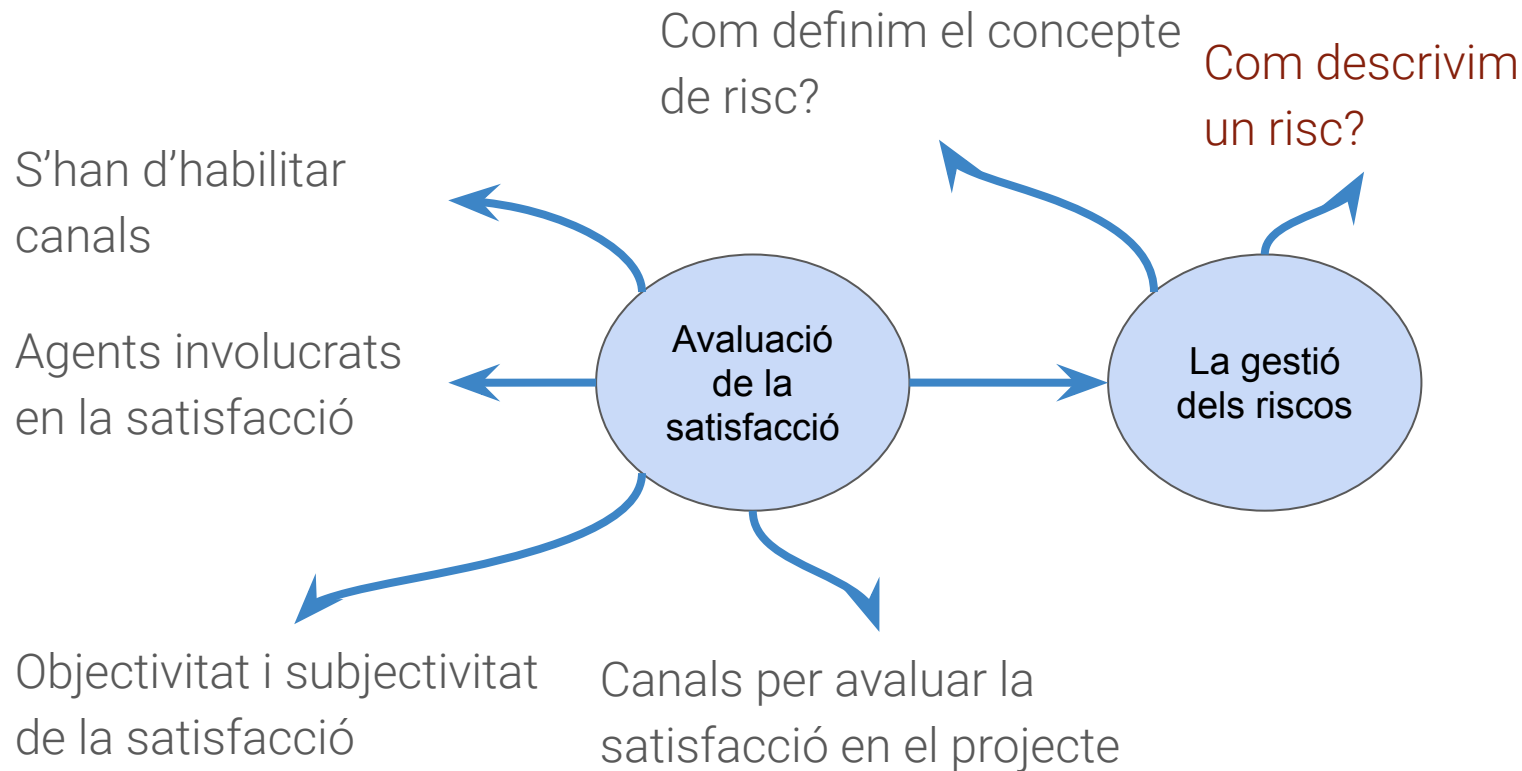
Gestió eficient dels riscos i dels problemes

Característiques d'un risc:

1. És un element incert (no sabem si es materialitzarà o no, ni en quin grau)
2. Ha de ser mesurable en Probabilitat i Impacte
3. Això ens pot donar una eina per la priorització dels riscos (la severitat)

$$\text{Severitat} = \text{Probabilitat} * \text{Impacte}$$

Avaluació constant de la satisfacció



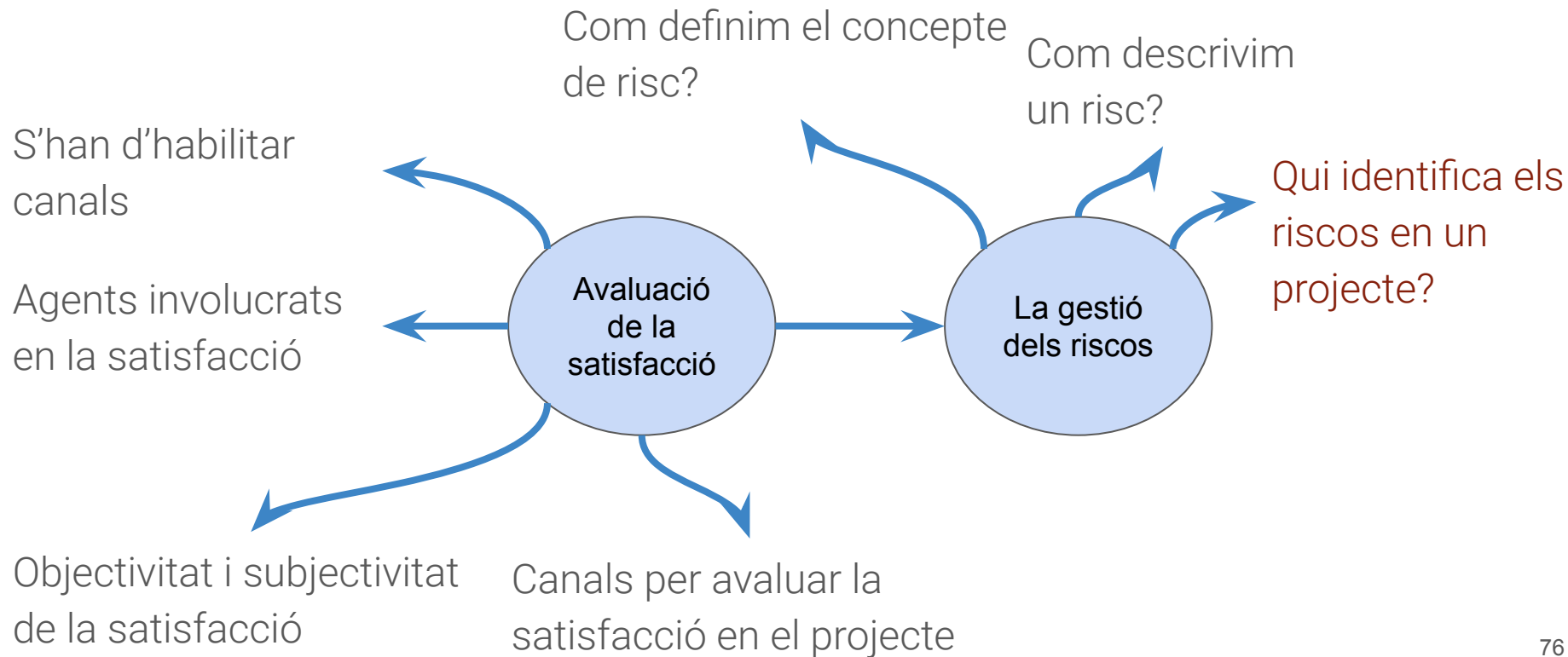
Avaluació constant de la satisfacció

Gestió eficient dels riscos i dels problemes

Com s'ha de descriure un risc:

1. De forma clara i concisa
2. Escrita en l'argot del negoci i entenible per tothom
3. Redactats sempre en forma de "causa - efecte"
(Si surto al carrer sense paraigües, i plou → **causa**, em mullaré → **efecte**)
4. Ha de poder classificar-se (per ex: tecnològic, organitzatiu, pressupostari...)
5. Ha de contemplar un pla de mitigació amb responsables
(Si surto al carrer sense paraigües, i plou, em mullaré.
Cercaré l'estació de metro més propera i aniré a la feina en metro → **pla de mitigació**)

Avaluació constant de la satisfacció



Avaluació constant de la satisfacció

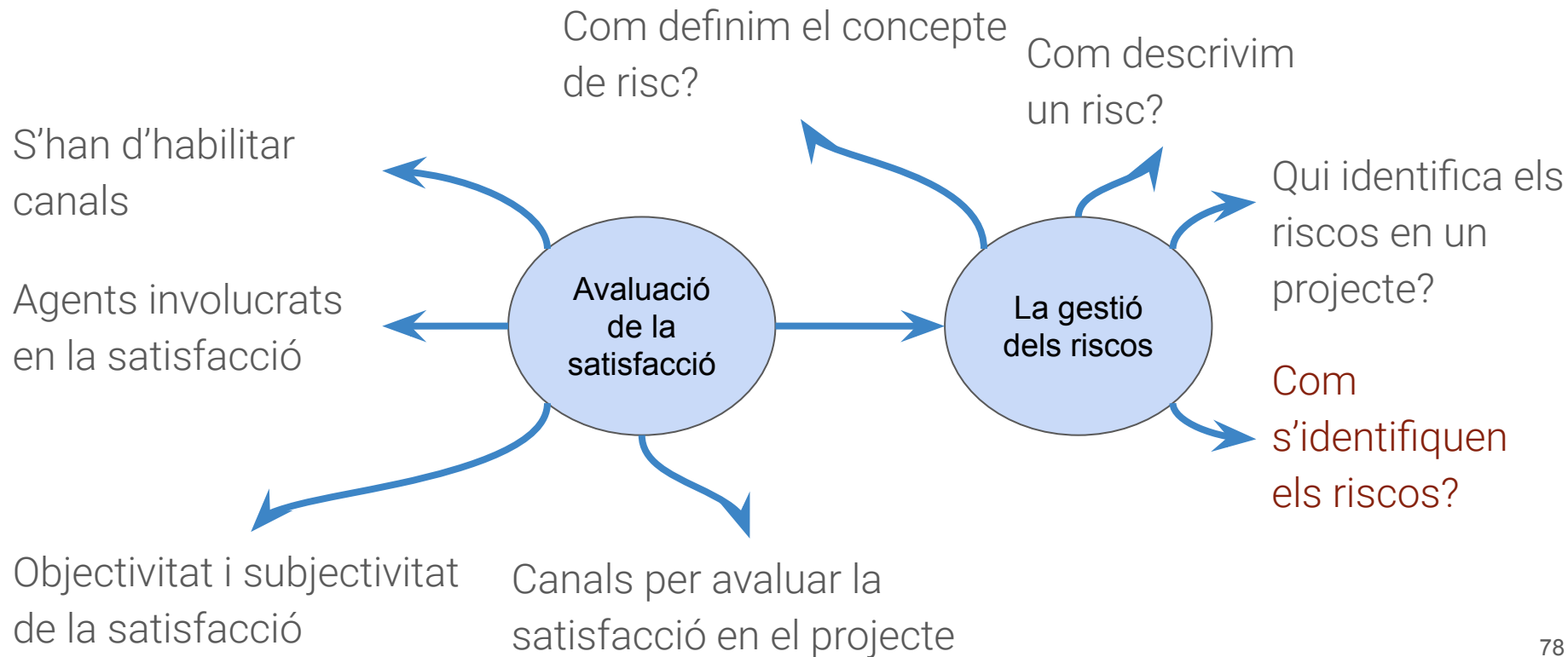
Gestió eficient dels riscos i dels problemes

Qui identifica els riscos en un projecte?

En general, tothom:

- Els gestors del projecte:
 - Riscos sobre l'organització i sobre l'equip
 - Riscos sobre terceres parts i comunicacions
 - Riscos sobre la gestió del canvi
 - Riscos sobre el pressupost
- Equip tecnològic:
 - Riscos tecnològics d'infraestructura, d'arquitectura
- Usuaris clau
 - Riscos del negoci
- PMO i Facilitadors
 - Riscos sobre idoneïtat amb el procés del negoci
 - Riscos sobre impactes amb altres àrees
 - Riscos sobre impactes amb altres solucions tecnològiques existents
- Tothom
 - Riscos sobre l'abast o els objectius definits

Avaluació constant de la satisfacció



Avaluació constant de la satisfacció

Gestió eficient dels riscos i dels problemes

Com identificar els riscos del projecte

- Utilitzant una llista de riscos tipus
- Anàlisi DAFO

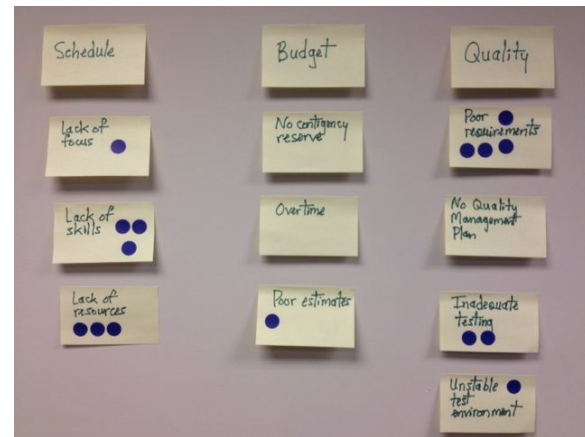
Introspectiva

- Pluja d'idees
- Entrevistes

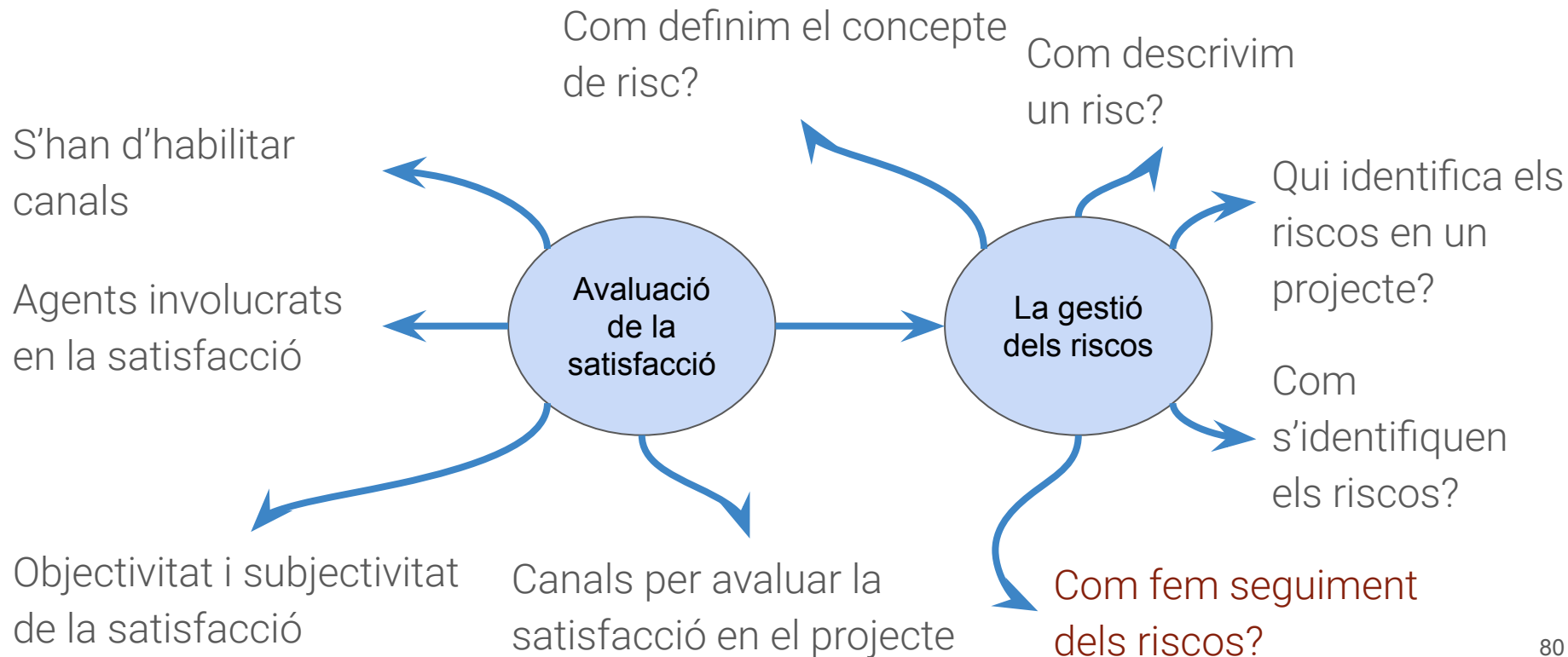
Participativa

- Affinity Diagram

Altament participativa



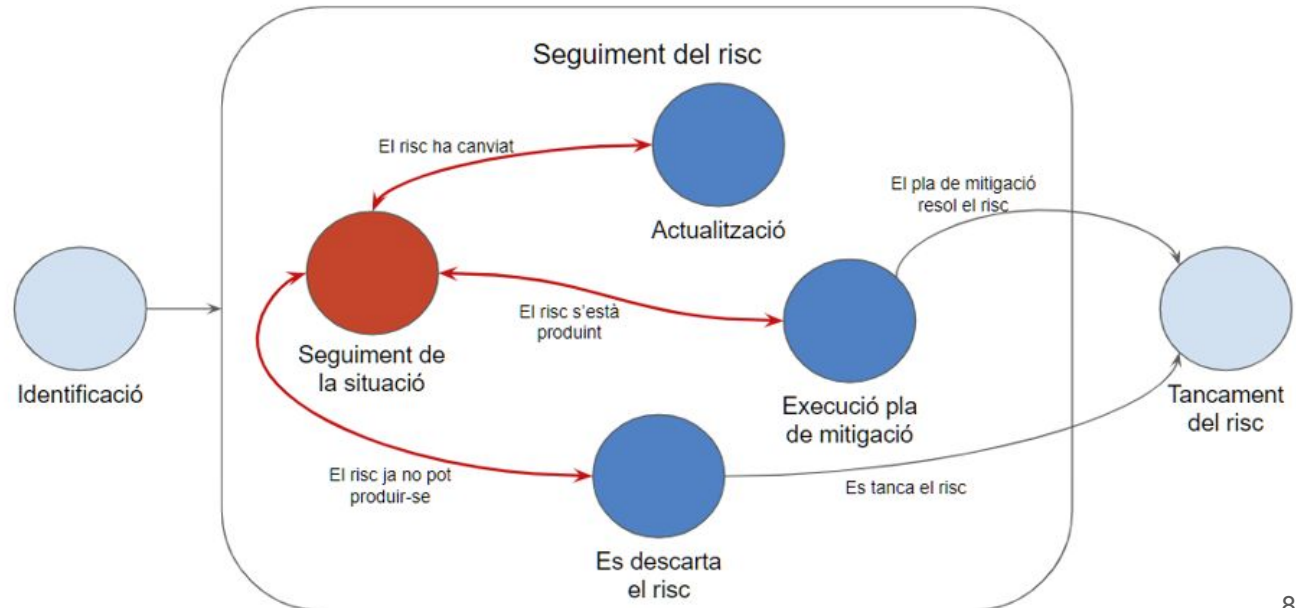
Avaluació constant de la satisfacció



Avaluació constant de la satisfacció

Gestió eficient dels riscos i dels problemes

Com fem seguiment els riscos del projecte?



Avaluació constant de la satisfacció

Gestió eficient dels riscos i dels problemes

A les sessions de seguiment de riscos i problemes hem de...



Avaluació constant de la satisfacció

Qualsevol moment és bo per a fer aflorar un risc
No hem de tenir por... Però que no
et passin el mono!!!



Avaluació constant de la satisfacció

De com resolem els riscos i els problemes depèn en gran manera la satisfacció de **tothom** (fins i tot de l'equip)



Avaluació constant de la satisfacció

Alguna pregunta?



Moltes gràcies

Josep Lluís Monte



www.calaixagil.com
moga@calaixagil.com

Més bibliografia



[CAT] [ES]



[CAT] [ES]