

¿CÓMO  
DE ÁGIL  
PUEDE SER  
MI ELEFANTE?



**ALEJANDRO DE ZUNZUNEGUI**

# **GESTIÓN DE PROYECTOS EN AGILE**

**CÓMO UTILIZAR LAS METODOLOGÍAS ÁGILES  
PARA MEJORAR TU CAPACIDAD DE RESPUESTA  
Y LANZAR PROYECTOS DE ÉXITO**

**30**  
AÑOS



# ÍNDICE

<b>Agradecimientos</b> .....	9
<b>Prólogo</b> .....	13
<b>Introducción</b> .....	19
Razón de ser del modelo de gestión por proyectos en ágil .....	19
<b>1. Cómo de ágil puede ser mi elefante</b> .....	25
1. Por dónde comenzar el cambio de mi modelo de gestión .....	26
<b>2. El modelo de gestión por proyectos en ágil</b> .....	41
<b>3. Elementos que favorecen o impiden el cambio de modelo</b> .....	47
1. Diez factores que favorecen el cambio de modelo .....	47
2. Cinco factores que obstaculizan el cambio de modelo de gestión .....	51
<b>4. Palancas y barreras comunes en el modelo de gestión en ágil</b> .....	55
1. Quince palancas que nos ayudarán a implantar la gestión por proyectos en ágil .....	55
2. Barreras que impiden evolucionar hacia la gestión por proyectos en ágil .....	62
3. Procesos clave que hay que tener en cuenta para una correcta activación de las palancas .....	65
<b>5. Pilares estratégicos del nuevo modelo de gestión</b> .....	69
1. Pilares del modelo organizacional ágil .....	70
2. Pilares del modelo de ejecución en ágil .....	73
<b>6. Conformación del modelo de gestión por proyectos en ágil</b> .....	77
1. Características de un modelo de gestión por proyectos en ágil de éxito seguro .....	77

2. ¿Cómo poner en marcha un nuevo modelo de gestión por proyectos en ágil cuando ya está en funcionamiento el actual?.....	80
3. Cómo seleccionar los mejores proyectos para poner en marcha el nuevo modelo de gestión.....	84
<b>7. La ejecución de proyectos en ágil .....</b>	<b>89</b>
1. ¿Qué se entiende por ejecución en ágil?.....	90
2. Requisitos necesarios de la ejecución en ágil .....	91
3. Claves de implementación .....	92
4. Claves de activación .....	93
5. Gobierno del modelo de ejecución .....	96
6. Ventajas de la ejecución de proyectos en ágil.....	99
7. Activación de las palancas clave en la ejecución en ágil .....	104
<b>8. Modelo de ejecución en detalle.....</b>	<b>107</b>
Fase 1. Preparación de un proyecto para ser ejecutado en ágil: <i>sprint</i> cero .....	107
Fase 2. Conceptualización .....	110
Fase 3. Desarrollo/producción del producto mínimo viable .....	125
Fase 4. Desarrollo/producción del resto de la propuesta de valor .....	128
Fase 5. Mejora continua .....	129
<b>9. Guía rápida de ejecución en ágil .....</b>	<b>133</b>
Paso 1: <i>Sprint</i> cero .....	133
Paso 2. <i>Kick-off</i> .....	135
Paso 3. Diseño de la propuesta de valor y definición del producto mínimo viable.....	135
Paso 4. Prototipado .....	137
Paso 5. Validación.....	137
Paso 6. Desarrollo en <i>agile scrum</i> y producción en <i>lean</i> .....	138
Paso 7. Proceso de mejora continua.....	140
<b>10. Roles y funciones en la ejecución en ágil .....</b>	<b>143</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>151</b>
<b>Anexo. Plantillas e ilustraciones del modelo para descargar</b>	<b>157</b>

# AGRADECIMIENTOS

Son, como siempre, muchas las personas a las que debo gratitud. A ti, que tienes entre tus manos este libro, en primer lugar, por dejarme compartir contigo parte de mi experiencia y algo de mi conocimiento. Espero que te sean de valor.

Se la debo de nuevo a Manuel Pimentel, por su infinita generosidad conmigo, su renovada apuesta y su apoyo siempre que me ha hecho falta. También de nuevo a Laura Madrigal y a su equipo en LID Editorial, «coautoras» de este mi segundo libro, como lo fueron del primero, en ambos casos mejorando, en mucho, el original.

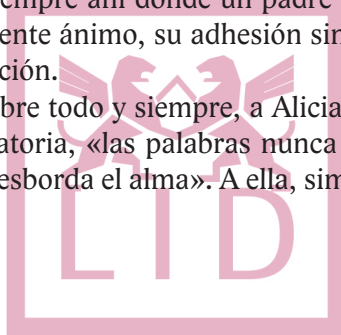
Se la debo a muchos excelentes profesionales de quienes tuve la fortuna de poder aprender hace ya tiempo, en muy diferentes sitios, nuevas metodologías y herramientas que venían a favorecer la relación entre organizaciones y clientes o usuarios en el ecosistema digital y ante la eclosión de multitud de tecnologías entonces emergentes. Y a muchos con quienes he tenido la suerte de colaborar durante estos últimos doce años, personas que apostaron por el cambio en la manera de trabajar como mejor forma de gestionar con éxito los procesos de Transformación Digital, una realidad que se avecinaba, y resultó ser, compleja a la vez que apasionante. A Iñaki Ereño, que me permitió cumplir un sueño y me impulsó a crecer. A David Gracia, que vio en la metodología la mejor herramienta con la que forjar una nueva realidad y me dejó hacer. Y sin duda a mi equipo de Transformación Digital en BUPA ELA, que con su lealtad, ganas de aprender, ideas y reflexiones contribuyeron de manera importantísima al éxito obtenido.

A muchos clientes y alumnos en esta última etapa, quienes me han permitido seguir creciendo, aprendiendo más de lo que soy capaz de enseñar. Y, por qué no, a quienes desde su oposición, en ocasiones feroz, al descubrimiento de nuevas posibilidades provocaron que muchos sigamos trabajando en la mejora continua de metodologías y herramientas para la gestión e implementación de un cambio que poco a poco se antoja ya imparable.

Se la debo siempre y de nuevo a mis hermanos, a todos, pero muy especialmente a los que, además de empujarme a hacer lo que he hecho, me han ayudado como hacen siempre a conseguir que hoy parte de mi conocimiento adquiera el formato de libro y pueda ser de utilidad para alguien, quizás para ti, como decía al iniciar este debido reconocimiento.

Se la debo a mis hijos, Alejandra, Adriana y Alfonso, por ser como son y estar siempre ahí donde un padre querría que estuviesen; por su permanente ánimo, su adhesión sin límites, su siempre garantizada admiración.

Y se la debo, sobre todo y siempre, a Alicia, mi amor. Con ella, como reza la dedicatoria, «las palabras nunca alcanzan cuando lo que hay que decir desborda el alma». A ella, simplemente, «gracias, siempre gracias».



**«CADA UNO ES ARTÍFICE  
DE SU PROPIA VENTURA».**

—MIGUEL DE CERVANTES,  
*EL QUIJOTE*—

# PRÓLOGO

En un mundo que cambia rápidamente, donde la adaptabilidad y la eficiencia son las claves del éxito, los enfoques tradicionales de gestión de proyectos a menudo se quedan cortos. La necesidad de una metodología más flexible y receptiva ha dado lugar a la gestión ágil de proyectos, un marco innovador que abarca el cambio, la colaboración y el desarrollo iterativo.

En este libro profundizo en el ámbito de la gestión ágil de proyectos, explorando sus principios y mejores prácticas, así como el impacto realmente transformador que tiene en la forma en la que se ejecutan. Nos embarcamos en un viaje para descubrir la esencia de *agile* desentrañando sus conceptos básicos y arrojando luz sobre cómo difiere *agile* de los métodos tradicionales de gestión de proyectos.

A través de ejemplos tomados del mundo real, somos testigos de los triunfos probados de los equipos que han adoptado la gestión ágil de proyectos. Descubrimos el poder de la colaboración transversal e interfuncional, los equipos autoorganizados y los bucles continuos de retroalimentación, que permiten a los equipos de esos proyectos adaptarse rápidamente a la manera de trabajar y así poder entregar valor de forma incremental en ciclos muy cortos.

A medida que profundizamos en el texto, exploramos los marcos *agile* fundamentales, herramientas como *agile scrum*, *kanban* y *lean*, entendiendo sus características únicas y las situaciones en las que sobresalen. Hablaré del arte de crear historias de usuarios efectivas, gestionar los retrasos y realizar sesiones eficientes de planificación

de *sprints*, lo que permite a los lectores implementar prácticas *agile* en sus propios proyectos.

Pero *agile* no es simplemente un conjunto de prácticas; se trata de un «estado de ánimo», una mentalidad diferente que nos llevará a un necesario cambio cultural que desafía las estructuras jerárquicas tradicionales y fomenta una cultura de confianza, transparencia e innovación. En el libro exploro la importancia del liderazgo y el papel crítico de los responsables de cada proyecto en el fomento de los equipos *agile*, fomentando su crecimiento y brindándoles el apoyo que necesitan para sobresalir.

Ante la incertidumbre y la complejidad, la gestión ágil de proyectos equipa a las organizaciones con las herramientas que necesitan para navegar en el panorama empresarial en constante cambio en esta época de Transformación Digital. Profundizará el lector en el arte de la planificación adaptativa, la gestión eficaz de riesgos y la aceptación del cambio como catalizador del progreso. La obra explora asimismo técnicas para fomentar la comunicación efectiva, la colaboración y el compromiso de las partes interesadas, asegurando el éxito del proyecto a través de los esfuerzos colectivos de todos los involucrados.

Si bien la gestión ágil de proyectos ofrece beneficios increíbles, no está exenta de desafíos. Descubriremos las trampas comunes y aprenderemos estrategias prácticas para superarlas. Desde la gestión del «fuera de alcance» y el manejo de prioridades en conflicto hasta el fomento de una cultura de mejora continua, este libro aporta a los lectores el conocimiento y las perspectivas necesarias para navegar con éxito en el panorama *agile*.

Además, es una guía completa para la gestión ágil de proyectos: una hoja de ruta para adoptar la agilidad y el agilismo, aprovechar su poder y liderar proyectos exitosos en un mundo en constante evolución. Si eres un gerente de proyecto, un miembro del equipo o un ejecutivo que busca mejorar los resultados de tu organización, este libro será tu compañero en tu viaje *agile* e iluminará el camino hacia la eficiencia, la adaptabilidad y la entrega de proyectos transformadores.

Las metodologías ágiles abarcan una variedad de prácticas y principios, pero hay varios aspectos que se destacan como particularmente importantes.



1. **Enfoque iterativo e incremental.** Las metodologías ágiles enfatizan dividir el proyecto y evolucionarlo en iteraciones o incrementos más pequeños, lo que permite comentarios y ajustes frecuentes. Este enfoque iterativo permite la entrega temprana y continua de valor, fomentando la adaptabilidad y la flexibilidad.
2. **Colaboración con el cliente.** Las metodologías ágiles priorizan la colaboración con el cliente a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Al implicar a los clientes o usuarios finales en el proceso de desarrollo, los equipos obtienen información valiosa, refinan los requisitos y garantizan que el producto final cumpla las expectativas del cliente.
3. **Equipos transversales y multifuncionales.** *Agile* promueve la formación de equipos multifuncionales que consisten en personas con diversas habilidades y experiencia que trabajan en diferentes áreas de la organización. Estos equipos trabajan en colaboración compartiendo conocimientos y responsabilidades, lo que conduce a una mejor resolución de problemas, una mayor innovación y un enfoque más holístico para la entrega de proyectos.
4. **Equipos autoorganizados.** Las metodologías ágiles permiten a los equipos autoorganizarse, lo que les posibilita determinar la mejor manera de lograr sus objetivos. Esta autonomía fomenta la creatividad, la responsabilidad y la propiedad, fomentando un sentido de responsabilidad compartida y motivación dentro del equipo.
5. **Mejora continua.** Las metodologías ágiles promueven una cultura de mejora continua, donde los equipos reflexionan regularmente sobre sus procesos, desempeño y resultados. Al aceptar la retroalimentación y hacer ajustes iterativos, los equipos pueden mejorar su eficiencia, calidad y entrega a lo largo del tiempo.
6. **Adaptabilidad al cambio.** La agilidad se basa en la capacidad de responder al cambio de manera efectiva. Las metodologías ágiles alientan a los equipos a adoptar el cambio como una parte natural del ciclo de vida del proyecto. Priorizan la reevaluación periódica de las prioridades, la flexibilidad en los requisitos y la planificación adaptable para adaptarse a las necesidades cambiantes y la dinámica del mercado.

7. **Comunicación transparente.** La comunicación efectiva es fundamental en las metodologías ágiles. La transparencia y el diálogo abierto entre los miembros del equipo, las partes interesadas y los clientes fomentan la confianza, permiten una mejor toma de decisiones y aseguran que todos estén alineados con los objetivos y el progreso del proyecto.
8. **Plazos cortos (*timeboxing*).** Las metodologías ágiles a menudo adoptan técnicas de *timeboxing*, como iteraciones o *sprints* de duración fija, para crear una sensación de urgencia, enfoque y previsibilidad. Estos ciclos de tiempo limitado facilitan un ritmo de entrega, promueven ciclos de retroalimentación más rápidos y ayudan a administrar las expectativas.
9. **Énfasis en la entrega de valor.** Las metodologías ágiles priorizan la entrega de valor a los clientes de manera temprana y frecuente. Al centrarse en la entrega incremental de funciones o incrementos utilizables y funcionales, los equipos pueden validar suposiciones, recopilar comentarios y garantizar que la funcionalidad más valiosa se entregue primero.
10. **Control de procesos empíricos.** Las metodologías ágiles adoptan un enfoque de control de procesos empíricos, donde las decisiones se basan en resultados y datos observados en lugar de en planes rígidos.

Estos aspectos contribuyen colectivamente a los principios básicos y los beneficios de las metodologías ágiles, ayudando a los equipos a entregar proyectos de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, respondan al cambio y fomenten una cultura de colaboración y mejora continua.

Al adoptar un modelo de gestión por proyectos *agile*, se han de considerar varios factores clave para una implementación exitosa. Cinco de ellos deben tenerse muy en cuenta:

1. **Cambio cultural y gestión del cambio.** La gestión ágil de proyectos provoca con el tiempo un cambio cultural significativo dentro de la organización. Es crucial educar y alinear a las partes interesadas, a la gerencia y a los miembros del equipo sobre los

principios, los valores y la mentalidad de *agile*. Brindar capacitación, fomentar la comunicación abierta y abordar la resistencia al cambio son vitales para una transición sin problemas a las prácticas ágiles.

2. **Metas y prioridades claras del proyecto.** Definir claramente las metas, los objetivos y las prioridades del proyecto resulta esencial en la gestión ágil de proyectos. Permite que el equipo se concentre en entregar valor de manera incremental y alinea a todos hacia una visión común. Al establecer prioridades claras, el equipo puede tomar decisiones informadas y adaptarse a las circunstancias cambiantes de manera efectiva.
3. **Equipos empoderados y colaborativos.** La gestión ágil de proyectos se basa en equipos multifuncionales autoorganizados que están empoderados para tomar decisiones y hacerse cargo de su trabajo. Es fundamental establecer un entorno que fomente la colaboración, la confianza y la comunicación abierta, una cultura en la que se aliente a los miembros del equipo a compartir ideas, desafiar suposiciones y colaborar para lograr el éxito del proyecto.
4. **Planificación iterativa y enfoque adaptativo.** Los proyectos ágiles requieren una planificación iterativa y un enfoque adaptativo. La planificación inicial tradicional y detallada se reemplaza por un proceso continuo de planificación que se centra en objetivos a corto plazo y responde a los requisitos emergentes. Adoptar el concepto de planificación adaptativa, donde los planes son flexibles y permiten ajustes basados en comentarios frecuentes y prioridades cambiantes, es de todo punto necesario.
5. **Aprendizaje y mejora continuos.** La gestión ágil de proyectos se nutre de una intensa búsqueda de aprendizaje y mejora continuos. Animar a los equipos a reflexionar regularmente sobre sus procesos, buscar comentarios de las partes interesadas y los clientes e identificar áreas de mejora debe ser nuestro día a día. Es obligatorio adoptar retrospectivas al final de cada iteración para analizar qué salió bien, qué se puede mejorar e implementar los cambios en consecuencia.

Al considerar estos cinco factores clave, las organizaciones pueden sentar una base sólida para adoptar con éxito la gestión ágil de proyectos. Recordemos que *agile* no es un enfoque único para todos y puede requerir adaptación para satisfacer las necesidades específicas y el contexto de la organización. Adoptemos los principios ágiles, capacitemos a los equipos y fomentemos una cultura de adaptabilidad, colaboración y mejora continua para maximizar los beneficios de la gestión ágil de proyectos.

Todo esto y mucho más es lo que comienza a partir de aquí.



# INTRODUCCIÓN

## Razón de ser del modelo de gestión por proyectos en ágil

La gestión por proyectos en el entorno empresarial ha evolucionado a lo largo de los años. En la actualidad la implementación de metodologías ágiles se ha convertido en un elemento clave para lograr el éxito en la gestión de proyectos dentro del contexto de la Transformación Digital. De ahí que las metodologías ágiles estén de moda, pero no sean una moda.

Si consideramos la palabra *moda* la preferencia de un grupo durante un período de tiempo y en un lugar determinado, aceptaremos su carácter temporal y efímero. Además, la moda suele estar poco relacionada con una necesidad real concreta de la sociedad, aunque en ocasiones —no es lo habitual— puede guardar cierta relación con alguna necesidad real de algún grupo de personas. Cuando nos referimos a las modas normalmente aceptamos cierto grado de capricho ligado a la creatividad de alguien a quien rápidamente siguen los demás, hasta que lo abandonan por otro. Las modas son así. Llegan, triunfan y desaparecen, y lo hacen porque en el fondo no tienen razón de ser. No responden a la resolución de necesidades concretas, salvo alguna excepción que rompe esta regla.

En cambio, el enfoque ágil es todo lo contrario. Para que las organizaciones puedan tener alguna posibilidad de éxito en el mundo

actual, resulta imprescindible que lleven a cabo una completa Transformación Digital como única alternativa a la necesidad de satisfacer las nuevas necesidades de nuestros usuarios. Para ello deben cambiar sus formas de trabajar y pensar y buscar nuevas formas de satisfacer estas necesidades, surgidas a partir de la evolución del ecosistema digital y la aparición y crecimiento exponencial de las tecnologías emergentes. Esto les permitirá generar soluciones con mayor rapidez, calidad y personalización y una permanente iteración; si no lo hacen así, estarán muertas en el ecosistema digital actual.

Y no solo eso. También tendrán que implementar numerosos y significativos cambios en la organización como consecuencia de lo anteriormente expuesto. Esto implica evolucionar desde la situación actual hacia un nuevo modelo de gestión, el modelo de gestión por proyectos en ágil. Únicamente así las empresas de hoy serán capaces de seguir compitiendo mañana. Se impone el cambio de modelo. La Transformación Digital, tan ansiada y cacareada por algunos, no podrá tener los resultados esperados si no modificamos tanto la forma de trabajar como el modelo de gestión. La gestión y la ejecución ágil suponen la única opción.

El cambio en el modelo de relación con nuestros clientes y usuarios, más digital o incluso totalmente digital en la mayoría de los casos, especialmente cuando lo demandan los propios usuarios, se vuelve imprescindible si queremos incrementar el valor percibido por ellos y generar mayor fidelización y recurrencia. Y para tener posibilidades de éxito en este nuevo modelo de relación, debemos cambiar nuestra manera de trabajar y adoptar nuevas metodologías ágiles que nos posibiliten desarrollar servicios y productos que esos clientes amen, y hacerlo de forma rápida y eficiente. Necesitamos nuevas formas de trabajar que nos permitan pasar de colocar al cliente en el centro de la organización a involucrarlo en los procesos y en las tomas de decisión de la organización.

Como consecuencia de lo anterior, será necesario llevar a cabo una evolución del modelo organizativo hacia una organización ágil. Y solamente podremos trabajar de esta nueva manera si esta respalda el cambio de manera estructural. Precisaremos estructuras flexibles que nos permitan adoptar métodos diseñados para ser más productivos, así como formas de trabajar y métodos de gobierno más

ágiles y adaptables a los cambios y necesidades de los clientes. Además, será importante disponer nuestros recursos de un modo más colaborativo, organizados por proyectos en equipos multidisciplinares alrededor de las necesidades de nuestros usuarios.

Parece que la relación entre la Transformación Digital, el agilismo y la agilidad es indisoluble, pero es importante distinguir entre estos dos términos, ya que no son sinónimos: mientras que *agilidad* se refiere a la habilidad de alguien para realizar tareas con destreza, fluidez y rapidez, el *agilismo*, en el contexto de una organización, implica la capacidad de producir entregas de valor continuas y sostenibles para los clientes tanto internos como externos. La agilidad por sí sola no garantiza la entrega continua y sostenible de valor, pero el agilismo sí. La combinación de agilidad y agilismo es clave para avanzar con confianza hacia la Transformación Digital. Contar con un experto en agilismo resultará de incalculable valor para lograr el éxito en cualquier proceso de Transformación Digital.

En mi experiencia no puede haber Transformación Digital si antes no provocamos un cambio radical en nuestra manera de trabajar. La razón es bastante sencilla: nuestras formas, los ritmos, los usos, incluso las exigencias que precisamente los provocan, deben reconocer y abrazar la necesidad de hacer las cosas con visión digital. Esto significa que es mejor llegar antes y bien y nunca tarde para poder disfrutar de la fiesta. De nada sirve invertir tiempo y dinero en ser el más guapo de la fiesta si arreglarte y llegar te cuesta tanto tiempo que te presentas de los últimos. Por eso debes implementar el agilismo y trabajar con agilidad.

Porque ¿cuál es el objetivo último que queremos conseguir en el proceso de Transformación Digital? Se trata de lograr la mayor capacidad en nuestra organización para poder generar la mejor experiencia de usuario siempre, con cada acción, proyecto, producto o servicio que desarrollemos y lancemos, aprovechando las oportunidades que nos brinda el ecosistema digital y las nuevas tecnologías emergentes. No debemos olvidar esto.

La experiencia de usuario es crucial. En el proceso de Transformación Digital la compañía debe reorganizar sus métodos de trabajo, estructuras y estrategias, digitalizar sus procesos e implantar de manera dinámica la tecnología necesaria con un único objetivo: optimizar la experiencia de su usuario. Y no soy yo el primero ni el

único en decirlo y defenderlo. Ya en 1997 Steve Jobs afirmaba: «Tienes que comenzar por la experiencia de tu usuario y trabajar desde ahí la tecnología, no puedes empezar por la tecnología y tratar de identificar dónde la vas a poder vender. La visión estratégica de Apple [...] será la de plantearnos qué increíbles beneficios podemos generar para el usuario [...] y no la de sentarnos con los ingenieros y descubrir la increíble calidad de nuestra tecnología y luego pensar en cómo comercializarla».

Y para conseguirlo, el factor fundamental y diferencial es la metodología. Necesitamos una metodología que nos permita encauzar el proceso y hacer del mismo un producto de manera que seamos capaces de trabajar más rápido y más cerca del cliente o usuario, generando mayor valor con cada propuesta, testando permanentemente, lanzando productos mínimos viables y aprendiendo de nuestros usuarios, todo ello con capacidad de reacción y mejora continua. Precisamos una metodología ágil.

Apple, paradigma para muchos de nosotros de lo que un buen proceso de Transformación Digital debe ser, no dudó en implementarla: equipos pequeños trabajando en proyectos muy relevantes en ciclos muy cortos y con permanente iteración, además de una escásima presencia de mandos intermedios (Jobs llegó a declarar que tenía que deshacerse de alrededor de cuatro mil mandos intermedios). Si no cambias tu forma de trabajar, será imposible competir en un mercado digital en el que las relaciones con tus usuarios serán cada vez más líquidas, presididas por la temporalidad, la inmediatez y la búsqueda de lo que necesitan en el momento justo. Y abandonarán sin reparos a quien no se lo dé.

Sin duda, las metodologías ágiles alcanzan el máximo sentido cuando se aplican al proceso de Transformación Digital de cualquier organización.

Basándose en todo esto que he compartido, sin pretender ser exhaustivo, pero sí lo suficientemente ejemplificativo, las organizaciones están empezando a gestionar su actividad por proyectos y en ágil. Esto está sucediendo cada vez más, aunque desgraciadamente todavía no de forma mayoritaria. No se trata de una moda pasajera o de un capricho de unos pocos ejecutivos visionarios; es una necesidad absoluta. Nadie duda ya de que las metodologías ágiles proporcionan un marco de trabajo que posibilita a las empresas adaptarse



rápidamente a los nuevos modelos de relación con sus usuarios y clientes facilitando la colaboración y la gestión de proyectos complejos y que a través de ellas las compañías pueden mejorar su capacidad de respuesta, aumentar la calidad de sus soluciones y competir muchísimo mejor en el ecosistema digital.

Algunos dudan de que estas metodologías sean de verdadera utilidad en organizaciones grandes y complejas, muchas multinacionales con elevadísimos volúmenes de actividad.

Sin embargo, los elefantes también pueden bailar...



# 1

## CÓMO DE ÁGIL PUEDE SER MI ELEFANTE



«El desarrollo de proyectos en ágil es como enseñar a un elefante a bailar».

Dov Rosenberg

En el ámbito empresarial, una pregunta recurrente que me suelen hacer es cómo una compañía grande, sólida y poderosa puede competir con las emergentes *startups* ágiles, que tienen en sus cromosomas el ADN de la agilidad.

A esa cuestión siempre respondo lo mismo: se puede conseguir, solo hay que buscar el agilismo, por muy grande que sea la compañía. No es un camino tan complicado, un proceso tan largo o un objetivo tan caro; simplemente hay que cambiar la manera de hacer las cosas y organizar todo de forma adecuada alrededor de ese nuevo modo de hacer las cosas.

Esta primera pregunta generalmente viene acompañada de otra casi de manera automática: ¿es esto absolutamente imprescindible con lo bien que nos ha ido hasta ahora? Mi respuesta es categórica: sí, resulta absolutamente necesario. De no hacerlo, el modelo de negocio se agota, agoniza y muere porque las

exigencias del usuario en el ecosistema digital, además de ser diferentes, se satisfacen de manera, asimismo, distinta. No es que el terreno de juego haya variado, sino que estamos jugando un juego absolutamente diferente.

Las empresas de estos tamaños y características se ven en las antípodas de la agilidad, se sienten identificadas con un elefante, grande, fuerte y lento. Pero realmente pueden ser ágiles, como un leopardo o un guepardo.

Suelo argumentar a los responsables de este tipo de compañías que, si son lentas, no se debe a que sean grandes y fuertes, sino simplemente... a que son lentas. De hecho, un elefante puede alcanzar los 40 km por hora —no todos, es cierto—, y la mayoría llega a los 25 km con cierta facilidad. Piensa que el atleta profesional jamaicano Usain Bolt, el hombre más rápido del planeta, llega a los 42 km durante unos cuantos metros. Así que, justificar la lentitud en el funcionamiento de la compañía basándose solo en su tamaño no deja de ser, con perdón, una falacia.

Yo les propongo a esos responsables que, si desean seguir creciendo con éxito, pongan a entrenar y a correr a su elefante desde ese mismo momento, y de manera diferente a como lo han hecho hasta ahora, si es que lo han intentado alguna vez. Imagina a uno de esos paquidermos desplegando toda su potencia, desplazando su volumen no solo con la velocidad que puede alcanzar, sino también con la agilidad de un felino. **Imparable. Invencible.**

Pero aparentemente imposible. Solo aparentemente. Porque es posible.

¿Cómo podemos conseguir que nuestro portaaviones, por poner otro ejemplo, maniobre con la velocidad, el empuje y la agilidad con los que puede hacerlo un fueraborda con dos motores de 500 CV? Vamos a verlo.

## **1. Por dónde comenzar el cambio de mi modelo de gestión**

Lo primero será determinar el grado de preparación y el nivel de apertura de la organización, ese elefante, ese portaaviones del que hablamos, para trabajar por proyectos en ágil.

Una vez hecho lo anterior, deberemos definir los pilares clave sobre los que se tiene que asentar ese nuevo modelo de gestión por proyectos, lo que permitirá diseñar en las siguientes fases el modelo ágil que mayor probabilidad de éxito tenga en la compañía, evitando la aplicación de soluciones de manual en formato estándar. Además, será necesario diseñar la estrategia de adopción del mismo más adecuada, sin olvidarnos de establecer su plan de ejecución y escalabilidad. Para poder hacerlo y saber dónde estamos antes de empezar, habrá que comenzar por mantener conversaciones con suficientes miembros de la organización —¡qué poco se hace esto en las grandes!—, poniendo el foco en entender el grado de adecuación existente a la hipotética implementación de un modelo de gestión por proyectos en ágil.

Entre otros aspectos, deberemos analizar el nivel de desarrollo de una cultura y una organización abiertas al cambio de modelo, a trabajar de manera diferente. También será fundamental entender bien el diseño de la compañía, su nivel de digitalización y el funcionamiento de los procesos clave para la gestión por proyectos, sea en ágil o no, así como la actitud, preparación y energía de las personas para acometer este tipo de cambios.

Otro aspecto relevante consistirá en analizar el funcionamiento, la calidad y el estado de la tecnología, así como su nivel de preparación y su capacidad de adaptación a un nuevo modelo de gestión por proyectos, esta vez sí, en ágil.

En resumen, tendremos que descubrir cómo de abierta y cuánto de preparada está la compañía para empezar a trabajar de forma diferente y asumir todas las consecuencias que de ello se derivan. Porque de esto se trata: de trabajar de manera distinta.

Los aspectos clave que deberemos estudiar a través de estas conversaciones preliminares serán los siguientes:

- ¿Se tiene claro en la organización para quién se trabaja?
- ¿Sabemos quién es nuestro usuario final en cada una de las actividades que realizamos dentro de la organización o actuamos sin pensar realmente en ello?
- ¿Se escucha realmente a ese usuario final?

- ¿Sabemos qué es lo que realmente le aporta valor? ¿Medimos minuciosamente el valor que generamos a nuestro cliente en cada interacción que tiene con nuestra compañía?
- ¿Nos enfocamos en entregar ese valor específico a ese cliente determinado en el momento exacto en el que lo necesita y medimos su satisfacción?
- ¿Priorizamos permanentemente la entrega de ese valor en ciclos cortos, con agilidad en la ejecución?
- ¿Impulsamos una forma de trabajar diferente a lo que hemos hecho en los últimos años para lograr estos objetivos?
- ¿Existen espacios de interacción entre distintas áreas funcionales de la organización y herramientas colaborativas para promover la transversalidad y el flujo constante de conocimiento e información?
- ¿Se conocen y comparten los indicadores clave de rendimiento (*key performance indicators* [KPI]) estratégicos de la compañía y su evolución periódica?
- ¿Funciona la comunicación interna como elemento aglutinador de la identidad de la organización?
- ¿Se ha desarrollado en la organización la capacidad de tomar decisiones rápidas basadas en el fácil acceso a datos bien gobernados y estructurados?
- ¿Cuál es el grado real de democratización y accesibilidad a los datos en la compañía?

Estos son algunos de los aspectos críticos que debemos tratar para dirimir nuestro punto de partida, la casilla desde la que salimos, y comprender nuestra situación actual.

¿Y qué pasará cuando comencemos a hacer estas preguntas en cualquier organización grande? Lo normal es que, a pesar de los avances más o menos considerables en períodos recientes en los que todos estamos apostando con vigor por la digitalización de nuestra propuesta de valor, el usuario o cliente final para el que trabaja la organización no esté nítidamente definido, lo que acarreará problemas.

Además, es posible que tampoco se encuentre lo suficientemente presente en nuestro pensamiento y en nuestra actividad.

Por tanto, lo primero que tendremos que hacer es conseguir que ese cliente o usuario se involucre en todo lo que hacemos e incluso se convierta en verdadero protagonista del nuevo modelo.

Para lograrlo, una vez que tenemos muy claro de quién se trata, resulta imprescindible poner el foco absoluto en generarle rápidamente un alto valor y promover la cultura de la ejecución ágil para conseguir entregarlo de manera verdaderamente temprana y continua. Nuestro objetivo radicará en convertirnos en una máquina de generación de valor y felicidad constante para nuestros usuarios y clientes. Así podremos conseguirlo.

Al analizar el grado de apertura al cambio en la organización, es probable que se detecten embriones ágiles diseminados y desconectados entre sí ya trabajando con algunos conceptos de agilidad, pero no de modo realmente ágil todavía. Tenemos que aprovechar al máximo esta situación. Sacar ventaja de esta circunstancia resultará clave para desarrollar rápidamente un nuevo modelo de trabajo.

Lo normal será tener a la mayoría de la gente a favor del cambio. Sin embargo, aunque el sentimiento de necesidad y apuesta por él puede ser fuerte en quienes lo tengan, en la compañía no se reflejará como un comportamiento mayoritario. ¿Por qué? Muy sencillo: porque nadie se atreve a dar el paso y los sistemas de gestión de la organización están bien engrasados para aniquilar esas apuestas por el cambio si no surgen de seres ungidos para ello.

De ahí que resulte esencial, a la hora de adoptar este nuevo modelo de gestión por proyectos en ágil, detectar e incorporar los *early adopters* (embriones de agilidad diseminados a lo largo y ancho de la organización, gente que ya ha decidido trabajar de otra manera porque lo hace mejor) a los primeros equipos e incluir al CEO y a la alta dirección como parte de ellos. Esto permitirá acelerar la velocidad del cambio, pues solamente con su apoyo podremos compatibilizar los entornos de cambio y de compromiso o de cumplimiento con el día a día de cada uno en su posición y desempeño.

No debería sorprendernos descubrir que hay escasa formación en gestión de proyectos, sea en ágil o en otros enfoques. Será fundamental abordar esta carencia y buscar una formación experiencial

centrada en aprender mientras se realiza el trabajo necesario para impulsar el cambio.

Cualquier otro intento provocaría un inaceptable parón en los ritmos de la organización, lo que significaría servir en bandeja de plata su fracaso o el de cualquier otro nuevo modelo de gestión a quienes abogan por que todo permanezca como está.

Además, deberemos cambiar las maneras de trabajar e incorporar herramientas que favorezcan el trabajo en ágil, ya no destinadas tanto al control de gestión, como era lo habitual hasta ese momento, como a la entrega continua y temprana de valor a nuestros clientes y usuarios.

Lamentablemente, en muchas organizaciones que hemos analizado hemos encontrado una falta de alineación de los diferentes proyectos con sus objetivos y, por tanto, con los KPI. Para evitar esta situación será fundamental dar a esos KPI la visibilidad necesaria y sobre todo continuidad en su seguimiento.

Por tanto, se hace crítico compartir, fomentar la confianza en los equipos, promover la transparencia en la organización y generar la visibilidad de los proyectos de cambio, algo que hoy escasea cuando se trata de iniciativas diferentes.

También es más común de lo deseable al llevar a cabo estas conversaciones chocar con una realidad en la que existe un alto grado de miedo al error y cierta aversión al riesgo. Esto, unido a que por regla general el grado de transversalidad de principio a fin o de extremo a extremo (*end2end*) en la gestión por proyectos es bajísimo —cuando no inexistente, salvo excepciones muy puntuales—, provoca defectos en el funcionamiento y falta de alineación de los equipos.

Por aquí es por donde engorda mucho nuestro elefante. Esto es puro colesterol, y del malo, y por eso debemos actuar con contundencia. Para ello tenemos que analizar también los siguientes aspectos:

- El modelo de gestión por proyectos implantado y funcionando en la organización, si hay alguno.
- La eficiencia del modelo bajo el más estricto sentido de eficiencia ágil, definida como el resultado de medir la cantidad de valor que podemos generar al usuario o cliente final en el menor tiempo y con el menor coste asociado posibles.

- La autonomía real con la que trabajan los equipos.
- El grado de conocimiento y el nivel de aplicación de metodologías ágiles.
- La existencia o ausencia de transversalidad interna y particularmente entre las diferentes áreas de la compañía.
- La consecuente existencia o ausencia de una atmósfera de colaboración que empuje el desarrollo de una verdadera y exponencial inteligencia colectiva.

Una vez que hayamos descubierto esta realidad, estaremos mejor preparados para diseñar un buen modelo de gestión por proyectos en ágil para nuestra organización. Sin embargo, las preguntas no acaban aquí; necesitamos continuar profundizando en el análisis previo:

- ¿Cómo es de flexible y de rápida la organización ante la necesidad de hacer cambios?
- ¿Es el circuito de toma de decisiones y aprobaciones lo suficientemente rápido o está lleno de desperdicio?
- ¿Están alineados los KPI y los objetivos de cada área que participa en un proyecto con el resto?
- ¿Se da un verdadero y arraigado sentimiento de confianza y apoyo en la organización?
- ¿Cuál es el nivel de seguridad a la hora de desarrollar un proyecto de extremo a extremo por parte de los miembros de un equipo?

Es muy probable que nos encontremos con que el modelo de gestión por proyectos de la compañía, si es que lo tiene definido como tal, presente defectos en origen. Y resulta mucho más que probable que hallemos también una absoluta ausencia de filtros en su proceso de selección y priorización (*funnel*), lo que suele derivar normalmente en un exceso de mal denominados *proyectos* y en una escasa calidad de la planificación para su desarrollo e implementación en el mercado. Esto suele generar importantes cuellos de botella en el área de Tecnología y Sistemas debido a los mencionados defectos en origen.



Este aspecto resulta especialmente relevante, ya que muchos de los problemas graves en el funcionamiento de cualquier modelo de gestión por proyectos se derivan del sufrimiento constante que experimenta el área de Tecnología y Sistemas y que provoca el desarrollo de unas enormes barreras que al principio son tácticas pero que con el tiempo se vuelven estratégicas y, finalmente, culturales dentro de la organización. Estas barreras surgen como respuesta a un tsunami de solicitudes, todas por supuesto con la máxima urgencia, todas «para ayer». Y todas, ahora sí, digitales.

Es lo normal también en este tipo de organizaciones grandes echar de menos el funcionamiento de una metodología concreta, especialmente en la generación de proyectos, en su gestión y en la ejecución en las fases de implementación, de seguimiento y medición y de mejora continua. Lamentablemente, esto último no se integra con frecuencia en la organización, ya que lo habitual es que prime el ya famoso «entrego y me voy» en lugar del «entrego, me quedo, mido, itero, mejoro, entrego de nuevo y vuelvo a medir».

Otras tres claves que habrá que trabajar en el corto plazo con toda seguridad serán:

- La autonomía con la que trabajan los equipos, que desgraciadamente no es muy alta en las organizaciones grandes.
- La transversalidad con la que se afrontan los proyectos, que genera inteligencia colectiva y permite trabajar más rápido y con menor índice de error.
- La flexibilidad y la rapidez con la que tomar decisiones acertadas, para lo que es fundamental democratizar el acceso a los datos necesarios en cada proyecto.

Es importante estudiar y, en su caso, implementar la fijación y alineación de objetivos por proyecto que obliguen, afecten y beneficien económicamente a todos los integrantes del equipo responsable, pues beneficiará la puesta en marcha de un nuevo modelo. Si cada persona percibe recompensas por diferentes conceptos y nadie comparte objetivos remunerados por lo mismo que el resto del equipo, no hay equipo, no hay proyecto y no hay modelo.