

GESTIÓN

Diez claves 'ágiles' para trabajar (y triunfar) como Steve Jobs

METODOLOGÍA La gestión tradicional de proyectos está anticuada en un entorno cambiante.

Isabel Vilches, Madrid

¿Cómo de ágil puede ser un elefante? “Muchos directivos alegan que el inmovilismo o la falta de avance de sus empresas se debe a su tamaño, tan grande como este animal, de apariencia pesada y lenta; que si aquí siempre se ha hecho así, que si esto no es una *start up*... Una excusa inservible, porque este mamífero es capaz de recorrer 40 kilómetros a la hora, la misma distancia que el atleta Usain Bolt”, argumenta Alejandro de Zunzunegui, autor de *Gestión de proyectos en ágil* (LID Editorial), donde detalla cómo utilizar las metodologías ágiles para mejorar la capacidad de respuesta y lanzar proyectos de éxito. Un libro que, “de manera repetitiva”, detalla las claves que hicieron triunfar a Steve Jobs: “Hace 25 años decidí trabajar con equipos pequeños y se atrevió a decir que le sobraban más de 4.000 jefes de Apple porque no generaban valor”. Estaba convencido, añade el *coach* de procesos de Transformación digital, organizacional y cultural de grandes empresas, “de que había que cambiar la manera de operar”.

¿Cómo? Según el autor, aprendiendo a trabajar en *ágil* “para que no te pasen los demás por la derecha”: el enfoque tradicional de la gestión de proyectos se queda obsoleta en un entorno cambiante e imprevisible. La respuesta más detallada a la pregunta inicial, en el primer capítulo de libro. Y este decálogo para operar siguiendo esta metodología, en los siguientes.

1 Énfasis en la entrega de valor.

Es la historia de los iPhone. “Apple lanzó el primero [en 2007] y, con información de los usuarios, fue creando más versiones, con mejoras respecto al anterior para generar valor en el usuario y así, hoy, muchos dueños de un iPhone 13 ya desean o se van a comprar directamente el último, el 15, aún estando el suyo en perfecto estado. Ven un extra en la novedad y los cambios añadidos”, argumenta De Zunzunegui.

2 Enfoque iterativo e incremental.

A partir de un resultado, hay que aprender para mejorar. Para ello, recomienda “dividir el proyecto en trabajos más pequeños para permitir la entrega temprana”.

3 Colaboración con el cliente.

Resulta prioritario para trabajar en ágil: “Hay que involucrar al consumidor en el desarrollo del pro-



Steve Jobs, cofundador y presidente ejecutivo de Apple, fue nombrado en 2009 director ejecutivo del año por la revista 'Harvard Business Review' por “incrementar en 150.000 millones el valor en Bolsa de la compañía en los últimos 12 años”.

ducto, no solo escucharle”, aconseja De Zunzunegui, exdirector de Transformación Digital de Supa Europe Latin America (Sanitas en España), compañía para la que trabajó 12 años. “Sabiendo que 14 de nuestras cuentas de grandes compañías que acumulaban miles de usuarios no estaban conformes del todo con el servicio, nos reunimos con ellos para diseñar un portal tal cual lo necesitaban”, detalla. El resultado, gracias a esa información de primera mano, “un índice de adaptación brutal, porque hicimos lo que requerían”. Como subraya, “no se trata de poner al cliente en el centro, sino en la mesa, donde se toman las decisiones”.

4 Equipos transversales y multifuncionales.

Cuatro ojos ven siempre más que dos. “Estoy muy en contra de los silos, de los reinos de taifas. Tiene que triunfar la inteligencia colectiva”, comenta De Zunzunegui, licenciado en Derecho y Administración de Empresas y máster en Dirección de Empresas y Marketing, que asegura que solo con la escucha se conocen los diferentes perfiles de los empleados y potenciales talentos de la casa.

5 Comunicación transparente.

El diálogo abierto fomenta la confianza, permite una mejor toma de decisiones y asegura la alineación con los objetivos y el progreso del proyecto. “Es absurdo no hablar, no

El cliente de una compañía no tiene que estar en el centro, sino en la mesa, donde se toman las decisiones

La inteligencia colectiva mejora los procesos productivos que, mejor, definidos en plazos cortos

ser transparente para que todos sepan en lo que se opera para trabajar mejor”, alega el *coach*.

6 Mejora continua. Esta cultura, elemental en este método, promueve la reflexión regular sobre los procesos, desempeño y resultados. De esta forma se aumenta la eficiencia, calidad y entrega a lo largo del tiempo. “Casi nunca se acaba el proceso, porque siempre hay margen de mejora”, asegura De Zunzunegui.

7 Adaptabilidad al cambio. Ser ágil requiere una mentalidad que se rige por el principio de la adaptabilidad a lo que necesite la empresa o el usuario en un momento dado. Esta metodología “exige ser muy flexible y revisar cada tres meses si lo que hago es lo que necesito y más hoy en día que cada proceso se puede medir. O te amoldas o pierdes oportunidades todos los días”, alerta.

8 Equipos autoorganizados. Con el fin de fomentar la responsabilidad a la hora de aportar, argumenta el experto, “el que se compromete con el equipo se considera dueño del grupo y es capaz de trabajar con diferentes áreas y en menos tiempo”. Esta manera de operar solo trae ventajas: “No entiendo quién no lo hace de esta manera, con el jefe como parte del equipo; es un sistema honesto, imitable, que permite aportar de manera continua y descubrir los perfiles más adecuados y desmascarar al típico que vive de los demás”.

9 Plazos cortos. Como en los asaltos de boxeo. “Intervalos de poca duración pero muy intensos. Un *sprint* para entregar y recuperas, respiras, aprendes y vuelves a coger velocidad”, analiza el especialista. “Es mejor parar de correr, entrenar y saber cómo hacerlo para no ir como pollo sin cabeza”. Los presupuestos asignados a los proyectos deben ser, según el especialista formado también en Silicon Valley, como los de un capital riesgo: por meses para financiar esos *sprints*. Y si no se llega a la meta, se replanean o reasignan.

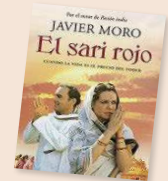
10 Control de procesos empíricos. Las decisiones empresariales ágiles se cimientan en unos resultados obtenidos: “en base a unos datos, se maneja el proceso, huyendo de los planes rígidos. Con esta metodología, la planificación y validación es constante”, matiza.

LIBROS



Un fenómeno de las redes sociales

Freida McFadden se ha convertido en una de las autoras más vendidas según las listas del *New York Times* y *The Wall Street Journal* y en una presencia constante entre las recomendaciones de los lectores en las redes sociales. Su novela *La asistente* (Suma de letras) es un fenómeno viral que ya ha conquistado a un millón de lectores a través de un *thriller* repleto de impactantes giros, humor negro y tensión sexual que ponen a prueba al lector.



► El sacrificio de un país

En su gran éxito, *El sari rojo*, Javier Moro narra la increíble peripecia de Sonia Gandhi, valores militantes que siguen en su nueva obra *Nos quieren muertos* (Espasa). Tras liderar las manifestaciones de protesta contra el régimen de Maduro, el joven activista Leopoldo López tuvo que enfrentarse a una complicada decisión: abandonar Venezuela o seguir luchando por la libertad.



► El final de Goya

La última mirada de Goya (Contraluz) de Javier Alandés explora los últimos días del pintor y la misteriosa desaparición del cráneo del artista. El escritor compone una novela vertiginosa, ágil y vibrante, que aúna realidad y ficción, acción y emoción, profundamente adictiva, que habla de la capacidad redentora del arte y el afán de salvaguardar todo lo que representa.