

Dirigentes

+
Nuestros **negocios** | **Funds&MARKETS** |

www.dirigentesdigital.com

2024

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

+
LAS 10
TENDENCIAS
TECNOLÓGICAS
QUE ARRASARÁN
EN 2024

FUNDS&MARKETS
BENEFICIOS DE
INCLUIR **FONDOS**
ALTERNATIVOS Y
MULTIACTIVOS
EN LA CARTERA

El 'otro lado'
de Gemini

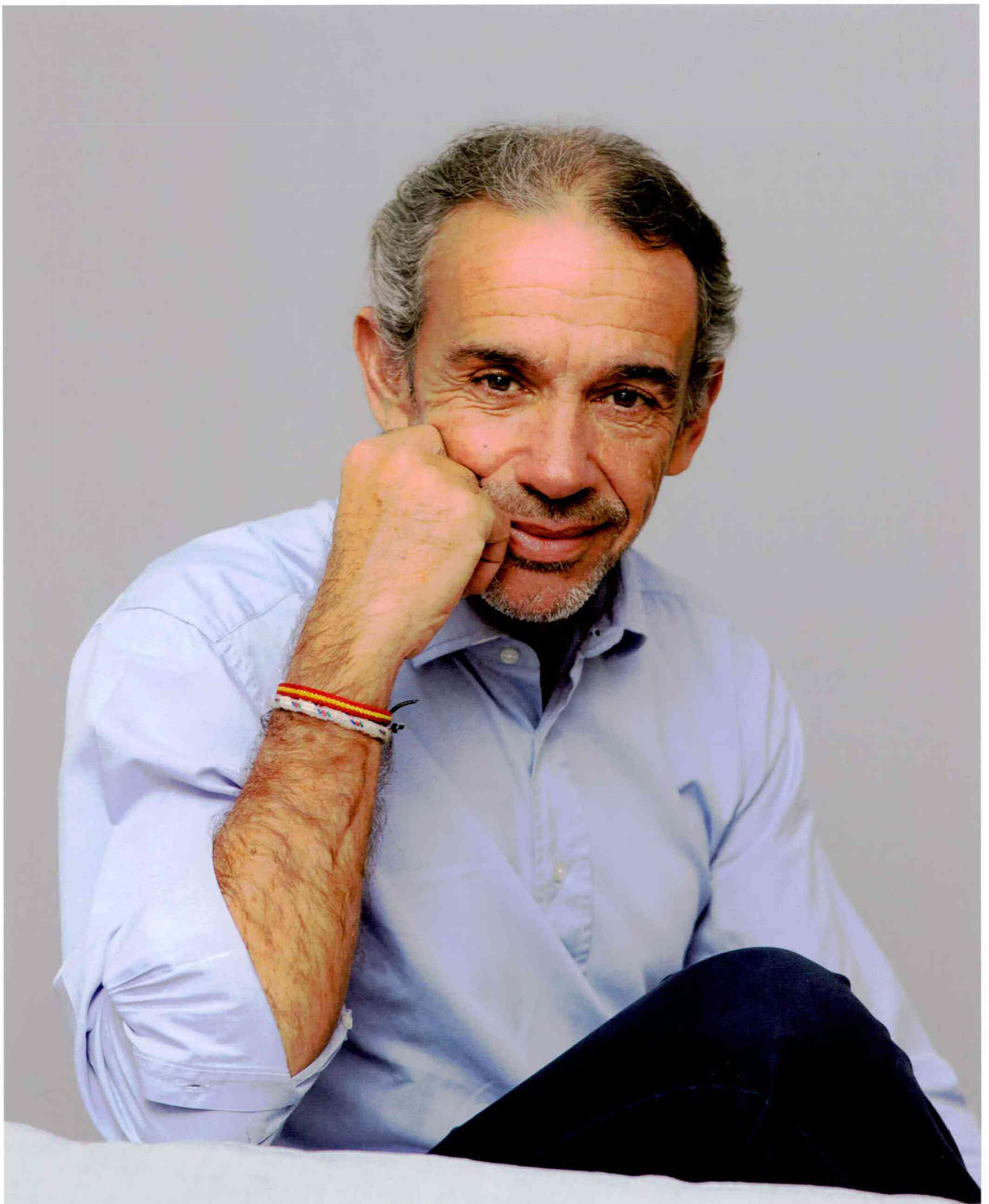


ENTREVISTA

Alejandro de Zunzunegui

AUTOR DE 'GESTIÓN DE PROYECTOS EN AGILE'





ALEJANDRO DE ZUNZUNEGUI

AUTOR DE 'GESTIÓN DE PROYECTOS EN AGILE.
CÓMO UTILIZAR LAS METODOLOGÍAS ÁGILES
PARA MEJORAR TU CAPACIDAD DE RESPUESTA Y
LANZAR PROYECTOS DE ÉXITO'

“La implementación de metodologías ágiles es clave para lograr el éxito en la gestión de proyectos en el contexto de la transformación digital”

DIRIGENTES entrevista a Alejandro de Zunzunegui, autor de ‘Gestión de proyectos en agile. Cómo utilizar las metodologías ágiles para mejorar tu capacidad de respuesta y lanzar proyectos de éxito’.

POR ISABEL GARRIDO

¿Cuál es la razón de ser y en qué consiste una gestión ágil de proyectos?

El modelo de relación con nuestros clientes y usuarios ha cambiado. Las relaciones con nuestros usuarios son cada vez más líquidas y están presididas por la temporalidad, la inmediatez, la superficialidad, la búsqueda de “lo que necesito cuando lo necesito” y el abandono sin reparos de quien no me lo da. Si queremos incrementar el valor percibido por ellos y generar mayor fidelización y recurrencia debemos cambiar nuestra manera de trabajar, para poder generar soluciones con mayor personalización, mayor rapidez y mayor calidad. No tenemos otra opción.

Agile nace para ayudarnos a tener éxito. Es sin duda la mejor manera de hacer las cosas para poder anticiparnos a las nuevas necesidades de nuestros usuarios y clientes, y a las nuevas maneras que tienen de satisfacerlas, surgidas a partir de la evolución del ecosistema digital y la aparición y crecimiento exponencial de las tecnologías emergentes. Adaptarnos en cada momento y ser capaces de generar entrega de valor continuo. Esa es la razón de ser de *Agile*.

Adoptar nuevas metodologías ágiles nos asegura poder desarrollar de forma rápida y eficaz servicios y productos que nuestros clientes amen. Porque se basan en principios que promueven la colaboración, la respuesta rápida a los cambios y la entrega incremental de valor. En lugar de seguir un enfoque rígido,

Agile favorece la flexibilidad para ajustarse a los cambios en los requisitos de cada proyecto.

La gestión de proyectos en *Agile* se centra en equipos multifuncionales, ciclos de desarrollo cortos, iterativos e incrementales, retroalimentación constante y mejora continua. La implementación de la gestión de proyectos *Agile* facilita la comunicación efectiva, la transparencia y la entrega de productos de alta calidad de manera más rápida y eficiente. Nos permite acoger métodos ideados para ser más productivos, maneras de trabajar y modelos de gobierno más ágiles y adaptables a los cambios de las necesidades de nuestros clientes. Nos permite además disponer de nuestros recursos de un modo más colaborativo, organizados por proyectos, en equipos multidisciplinares alrededor de las necesidades de nuestros usuarios.

Al adoptar un Modelo de Gestión por Proyectos en *Agile* conseguiremos mejores equipos, mejores personas, más clientes y usuarios más satisfechos, más y mejores productos y servicios desarrollados en mucho menos tiempo y que colman de valor a sus destinatarios. Todos felices. Como decía hace un momento, creo que no hay mejor opción. Y creo que merece la pena.

¿Podría hacer una reflexión sobre la evolución que ha experimentado la gestión por proyectos a lo largo de los últimos años?

La gestión por proyectos ha evolucionado mucho a lo largo de los años, experimentando

→ varias evoluciones impulsadas por cambios en la tecnología, en las metodologías y en el entorno empresarial. Las tendencias reflejan una evolución hacia enfoques más flexibles, centrados en los resultados y adaptados a entornos empresariales cambiantes y tecnologías emergentes.

El uso generalizado de herramientas digitales y plataformas de colaboración ha transformado la forma en que los equipos gestionan proyectos. La aparición de aplicaciones de gestión de proyectos, de comunicación en tiempo real y de plataformas en la nube ha mejorado la eficiencia y la colaboración entre los distintos miembros de un equipo, sin importar además que estén dispersos geográficamente.

Se ha producido también un cambio hacia la medición del éxito del proyecto en función de los resultados obtenidos y el valor entregado al cliente. La orientación hacia la entrega de valor continua y la satisfacción del cliente ha ganado importancia.

Hoy en día, la implementación de metodologías ágiles es clave para lograr el éxito en la gestión de proyectos en el contexto de la transformación digital. De ahí que las metodologías ágiles estén de moda. Pero no son una moda. Su adopción está cada día un poco más generalizada.

Algunas organizaciones han optado por admitir enfoques híbridos en sus modelos de gestión por proyectos, combinando elementos de métodos tradicionales de gestión de proyectos con prácticas ágiles, intentando así poder adaptarse a diferentes contextos y necesidades específicas, lo que yo mismo defiendo en organizaciones grandes como paso previo a la adopción plena de *Agile*.

Y afortunadamente estamos viendo cómo la oficina de gestión de proyectos o Project Management Office – PMO – convencional va desapareciendo y con ella muchos viejos y malos hábitos del pasado, pues va desapareciendo su cometido y función. El control está en la propia gestión de los proyectos y no necesitamos una oficina de gestión para los mismos. El gobierno es más fluido, ágil, funcional y eficiente.

¿Por qué es tan necesaria este tipo de metodología en un mundo en constante cambio?

En entornos dinámicos como en el que vivimos, en los que todo cambia muy rápidamente, las metodologías ágiles permiten una respuesta certera y rápida a estos cambios, facilitando la adaptabilidad de las organizaciones a una realidad en constante evolución. Proporcionan un marco de trabajo que se alinea mejor con la naturaleza dinámica y cambiante del mundo actual, permitiendo a los

equipos ser más eficientes en la entrega de proyectos exitosos.

Además, las metodologías ágiles se centran en la entrega incremental iterativa, lo que significa que los clientes pueden recibir valor de manera más frecuente. Esto es crucial en un entorno donde las expectativas del cliente evolucionan constantemente. Al dividir el trabajo en iteraciones cortas y realizar entregas frecuentes, podemos identificar y abordar los problemas rápidamente, lo que reduce el riesgo de que un proyecto se desvíe significativamente de sus objetivos.

La retroalimentación constante, componente clave de las metodologías ágiles, favorece que los equipos puedan ajustar y mejorar continuamente su trabajo, al obtener comentarios de clientes y usuarios regularmente, asegurando la satisfacción de sus necesidades.

La Gestión de Proyectos en Agile nos ayuda, en fin, a desarrollar una mejor capacidad de resolución de problemas, alimenta el espíritu de innovación y nos obliga a adoptar un enfoque más holístico en la entrega de proyectos. Fomenta la creatividad, la responsabilidad y la propiedad, impulsando un sentido de responsabilidad compartida y motivación dentro de los equipos, que al aceptar la retroalimentación y hacer ajustes iterativos mejoran de manera constante su eficiencia, calidad y cantidad de entrega.

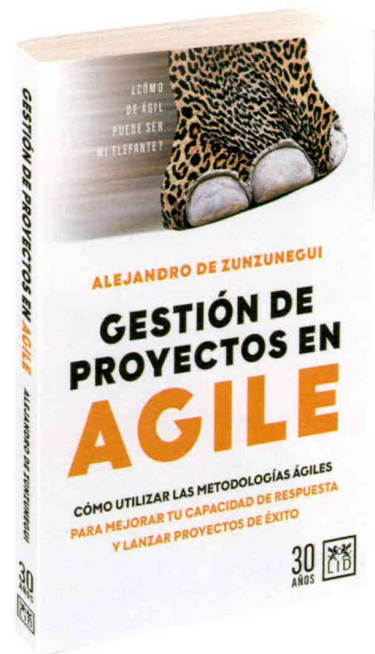
Si una empresa se quiere poner manos a la obra, ¿por dónde debe comenzar?

La implementación de Agile es un proceso iterativo en el que la adaptación continua es clave, y no existe una hoja de ruta universal. Yo recomiendo comenzar con pasos pequeños, ir aprendiendo de la experiencia y ajustar el enfoque según las necesidades específicas de los equipos y los proyectos que pongamos en marcha.

Lo primero será determinar el grado de preparación y el nivel de apertura de la organización para trabajar por proyectos en ágil. A partir de ahí vamos a tener que provocar un entendimiento sólido de los principios y valores *Agile*, para lo que será necesario proporcionar la adecuada formación a los equipos.

Tendremos que elegir las herramientas que se ajusten a las necesidades y naturaleza de la compañía y definir claramente los objetivos, sus resultados clave, los indicadores clave de rendimiento que vamos a monitori-

“
**La retroalimentación
constante favorece
que los equipos
puedan ajustar y
mejorar continuamente
su trabajo**
”



zar constantemente. Hecho esto deberemos seleccionar acertadamente los proyectos que vamos a poner en marcha con estas metodologías (no demasiados al principio, el “big bang” no nos va a funcionar), formar equipos multifuncionales, realizar una minuciosa planificación inicial... y empezar.

A la hora de “ejecutar” implementaremos sólo las ceremonias necesarias (menos es más) para facilitar la comunicación y la mejora continua. Abriremos herramientas de colaboración y gestión de proyectos que sean compatibles con la metodología *Agile* elegida. Es recomendable configurar un tablero visual (Kanban) para realizar un seguimiento transparente del progreso del proyecto y fomentar la colaboración, dividir el trabajo en iteraciones cortas (sprints) y realizar entregas incrementales para obtener retroalimentación rápida y permitir adaptaciones, fomentando la retroalimentación regular del equipo y de las partes interesadas para facilitar la mejora continua del proceso.

¿Cuáles son las barreras más comunes que encuentran las organizaciones a la hora de implantar modelos de gestión *agile*?

La más común de todas es la resistencia al cambio organizacional y cultural. Adoptar

Agile implica un cambio significativo en la forma en que las personas trabajan y colaboran, y algunos miembros de la organización se resisten a abandonar prácticas antiguas.

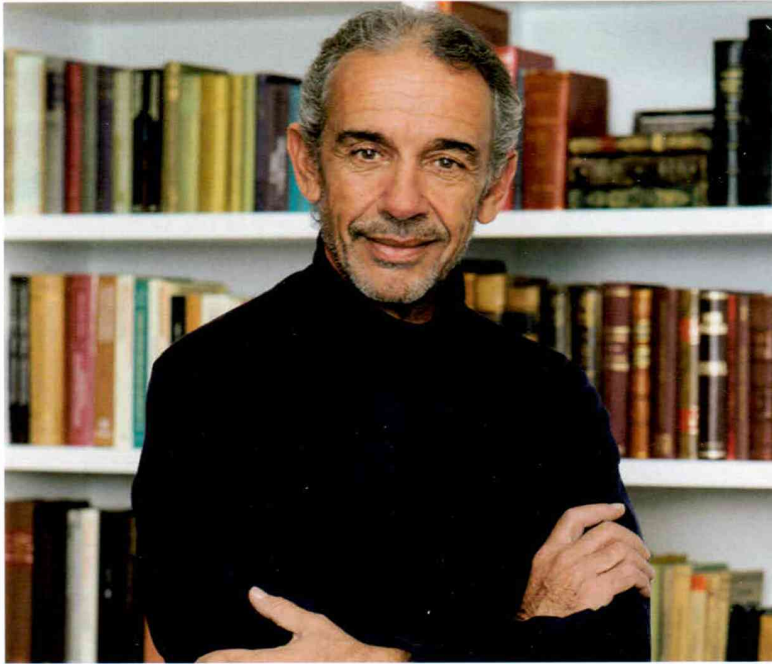
Otro problema común con el que nos encontramos es la falta de compromiso desde la alta dirección. Es crucial que los líderes de la organización respalden y promuevan la adopción de *Agile* para que sea efectiva, mucho más si hablamos de estructuras organizacionales rígidas y jerárquicas que ya de por sí obstaculizan la auto-organización y la toma de decisiones descentralizada, elementos clave en *Agile*.

Nos vamos a encontrar al principio con una lógica falta de capacitación y conocimiento adecuado sobre *Agile*, una ausencia de comprensión de sus principios y prácticas, que puede dificultar la implementación efectiva, y que hace necesaria la adecuada formación.

Es malo tener expectativas poco realistas sobre la velocidad y los resultados inmediatos de la adopción de *Agile*. Es importante comprender que *Agile* es un proceso de mejora continua que lleva tiempo.

Son pocas las compañías que tienen una buena conexión con las necesidades reales de los clientes y usuarios finales. *Agile* se basa en ↪

“
**La Gestión de Proyectos en Agile
nos ayuda a desarrollar
una mejor capacidad de
resolución de problemas**
”



↳ la retroalimentación continua, y si las voces de los clientes no se integran adecuadamente, si no les escuchamos activamente, el proceso puede perder su eficacia.

A las anteriores podemos sumar otras (no menos) importantes como son la falta de colaboración efectiva entre equipos y departamentos, el uso de herramientas inadecuadas para la gestión de proyectos *Agile*, la dependencia de métricas tradicionales de rendimiento que no se alinean con los principios *Agile*, o escalas no adecuadas de equipos (que deben ser pequeños).

¿Podría comentar algunas de las principales palancas que contribuyen a implantar esta metodología?

Claro. Hay varios elementos esenciales, entre los que destacaría los siguientes:

- ▶ Un liderazgo comprometido y respaldado desde la alta dirección, que establezca un tono positivo y fomente la adhesión en toda la organización.
- ▶ Fomentar una cultura organizacional abierta al cambio y la mejora continua, alineada con los valores *Agile*.

- ▶ Proporcionar formación continua para el equipo y la organización.
- ▶ Obtener el compromiso activo de los equipos. Su participación y motivación son esenciales.
- ▶ Fomentar la autonomía y la autoorganización de los equipos.
- ▶ Promover la colaboración interdisciplinaria. Romper las barreras entre departamentos.
- ▶ Establecer canales de comunicación claros y transparentes.
- ▶ Implementar prácticas de iteración y retroalimentación frecuentes.
- ▶ Proporcionar herramientas de gestión de proyectos y colaboración que respalden las prácticas *Agile*.
- ▶ Fomentar la flexibilidad y la adaptabilidad.
- ▶ Establecer métricas de éxito alineadas con los principios *Agile*.
- ▶ Involucrar activamente a los clientes y usuarios finales en el proceso. Retroalimentación continua.

¿Cómo impacta esta propuesta y las diferentes metodologías en la transformación digital de las empresas?

Agile favorece la entrega incremental y frecuente de productos o funcionalidades. Esto acelera tanto el “time to market” como el “time to value” (igualándolos, algo muy difícil de conseguir) y nos permite una adaptación más rápida a las demandas del mercado en constante cambio. Además, nos permite ajustar nuestras estrategias y enfoques a medida que avanzamos lo que es vital en un entorno donde la tecnología y las necesidades comerciales evolucionan rápidamente.

El énfasis en la entrega de valor al cliente y la incorporación continua de la retroalimentación alinea nuestra transformación digital con las expectativas y necesidades reales de los usuarios finales, al tiempo que reducimos los riesgos asociados al proceso, dada la capacidad de realizar ajustes en tiempo real y minimizar la posibilidad de desviaciones significativas en cualquier proyecto.

Trabajando en *Agile* logramos la integración efectiva de tecnologías digitales y la superación de silos organizacionales durante la transformación. La estructura de los equipos mejora la eficiencia operativa durante la transformación digital al reducir la burocracia y acelerar la toma de decisiones.

Estas metodologías requieren de equipos capacitados y motivados, lo que impulsa la inversión en la capacitación y el desarrollo de talento, esencial para construir la capacidad interna necesaria para la transformación digital. En resumen, *Agile* no solo acelera el proceso, sino que también mejora la capa-

cidad de adaptación, la entrega de valor y la eficiencia operativa de las empresas en el entorno digital actual.

¿Cuál es el grado de evolución de las empresas españolas en su transformación digital? ¿Y en concreto de las pymes?

Aunque se ha avanzado mucho, la transformación digital de las empresas españolas está lejos de haber terminado, y deben seguir mejorando para situarse a la par de sus homónimas europeas. Hoy en día, la transformación digital es la base para la competitividad y productividad, pero no todas las compañías son conscientes de la necesidad de afrontar este proceso, ni todas lo hacen de forma planificada y ordenada.

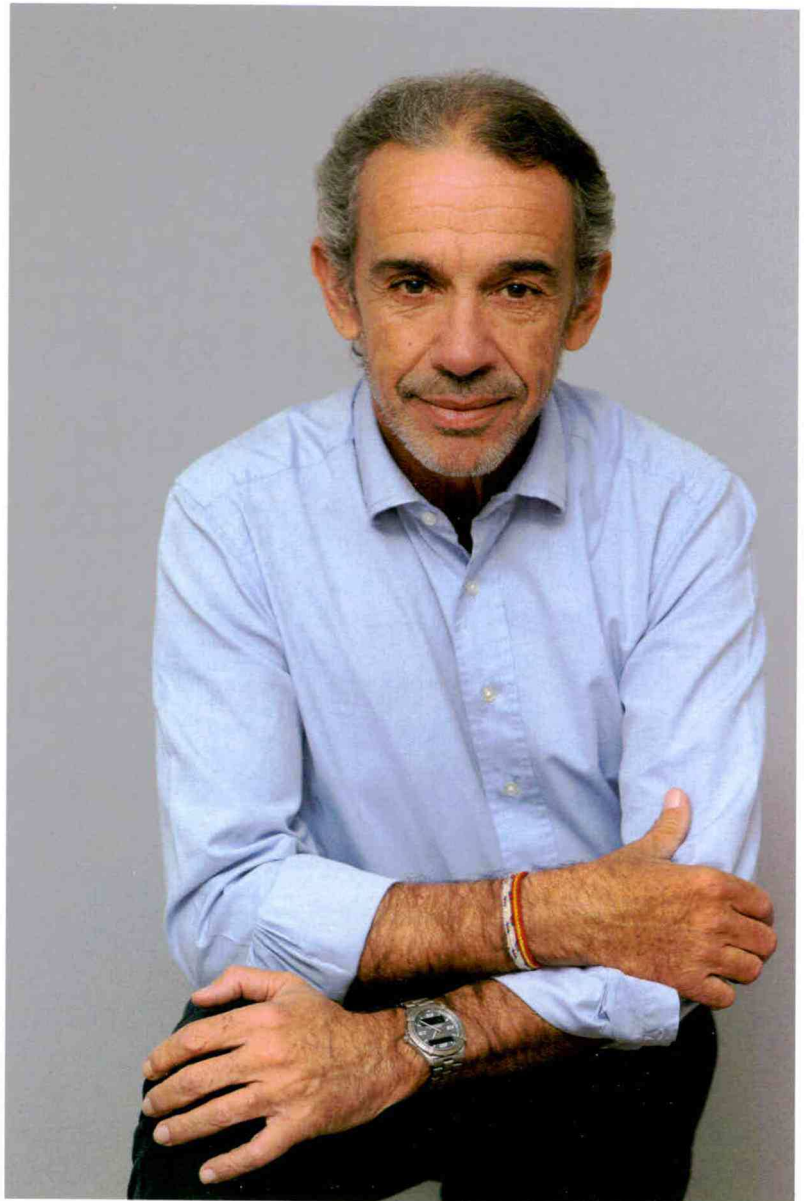
Las pymes españolas tienen un déficit estructural en materia de digitalización, unas carencias que no son tan marcadas en las grandes empresas. La falta de tiempo, de formación y también una cultura empresarial alejada de la transformación digital han hecho que históricamente las pequeñas y medianas empresas no hayan afrontado este proceso. La administración pública debería ser un claro impulsor de la digitalización de las empresas, algo que todavía está lejos de ser realidad. Las pymes necesitan el máximo apoyo de una administración que por otra parte tiene todavía mucho que aprender de estos temas.

¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones en este nuevo año 2024?

Ciberseguridad. El aumento de las amenazas cibernéticas y la necesidad de proteger datos sensibles plantean desafíos constantes y se debe avanzar en seguridad digital y el cumplimiento de regulaciones de privacidad.

Tecnología. La adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial o la computación cuántica puede presentar desafíos en términos de integración con sistemas existentes y capacitación de personal, además de requerir una comprensión profunda y una planificación cuidadosa para garantizar resultados positivos y éticos.

Datos. La gestión efectiva de grandes volúmenes de datos es todo un reto. Las organizaciones enfrentan desafíos en la calidad, la integridad y la gobernanza de los datos a medida que buscan aprovecharlos para la toma de decisiones estratégicas. No podemos olvidarnos de las regulaciones y normativas cambiantes relacionadas con la privacidad, la protección de datos y la ética digital, verdaderos desafíos para las organizaciones que buscan cumplir con los requisitos legales en constante evolución.



Sostenibilidad. La sostenibilidad en términos de energía y recursos en la infraestructura digital se convierte en un aspecto más crítico. Las organizaciones deben considerar el impacto ambiental de sus operaciones digitales.

Personas. En este momento la demanda de profesionales con habilidades digitales supera la oferta, lo que dificulta la contratación de talento cualificado. Las organizaciones necesitan estrategias efectivas para atraer, retener y desarrollar habilidades digitales.

Cultura Digital. La adopción de nuevas formas de trabajo, la creación de una mentalidad digital y la necesidad de transformar la cultura organizacional continúan siendo retos. Redefinir y optimizar los procesos de negocio para aprovechar al máximo las capacidades digitales puede ser un desafío y la alineación de los procesos con las metas estratégicas digitales es esencial. **D**