

# Metodologías ágiles es clave para lograr el éxito empresarial

Alejandro De Zunzunegui, autor de *Gestión de proyectos en agile* (LID Editorial)

La gestión por proyectos en el entorno empresarial ha evolucionado a lo largo de los años. 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.

Si por moda entendemos el gusto de un grupo durante un periodo de tiempo en un lugar determinado, aceptaremos su carácter temporal, efímero. Muy poco ligado a solucionar una necesidad real concreta de la sociedad, aunque a veces si guarden cierta relación alguna moda con alguna necesidad real de algún grupo de personas. Pero no es lo habitual.

Cuando hablamos de las modas normalmente aceptamos cierto grado de capricho ligado a la creatividad de alguien a quien rápidamente siguen los demás, hasta que lo abandonan. Las modas son así. Llegan, triunfan y desaparecen, y lo hacen porque en el fondo no tienen razón de ser. No responden como digo a la resolución de necesidades concretas, con alguna excep-

ción.

Todo lo contrario, a lo que sucede con *Agile*, que nace para ayudarnos a tener éxito en este mundo actual, en el que se hace necesaria una completa transformación digital de las organizaciones como única alternativa a la necesidad de satisfacer las nuevas necesidades de nuestros usuarios y clientes, surgidas a partir de la evolución del ecosistema digital y la aparición y crecimiento exponencial de las tecnologías emergentes. Y a las nuevas maneras que buscan de satisfacerlas.

Para lograr esa necesaria transformación sabemos será necesario que las compañías cambien sus formas de trabajar y de pensar para poder generar soluciones con mayor rapidez, mayor calidad, mayor personalización y permanente iteración.

Porque si no lo hacen así, estarán muertas en el nuevo ecosistema digital. Y ahí, y por eso, tenemos a *Agile*.

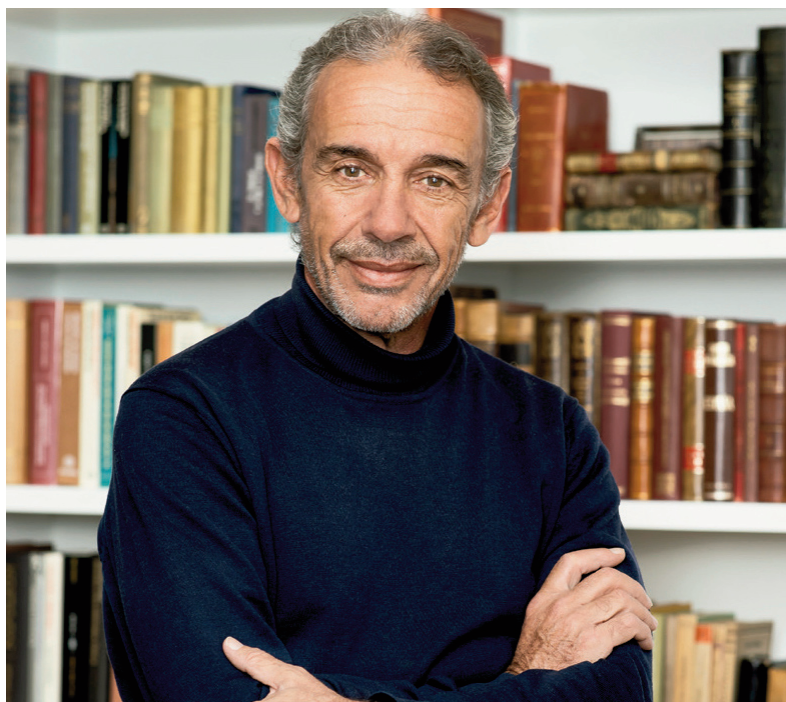
Quienes quieran tener éxito tendrán que implementar muchos e importantes cambios en la organización como

consecuencia de lo anterior, evolucionando desde donde están hasta un nuevo modelo de gestión, el “Modelo de Gestión por Proyectos en *Agile*”. Sólo así serán capaces esas compañías de seguir compitiendo mañana.

Se impone el cambio. La Transformación Digital, tan ansiada por muchos, tan necesaria para todos, no podrá completarse si no cambiamos tanto nuestra forma de trabajar como nuestro modelo de gestión. Gestión y ejecución ágiles. No hay otra opción.

El cambio en el modelo de relación con nuestros clientes y usuarios, una relación más digital, si no totalmente digital, en la mayoría de los casos - aquellos en los que sea precisamente el usuario quien nos lo demande - se hace 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, tenemos sí o sí que cambiar nuestra manera de trabajar y adoptar nuevas metodologías ágiles para poder desarrollar de forma



rápida y eficaz. servicios y productos que esos clientes amen.

Nuevas maneras de trabajar que nos permitan conseguir pasar de “el cliente en el centro de la organización a “el cliente dentro de los procesos y tomas de decisión de la organización”.

Como consecuencia de lo anterior, se hará necesario evolucionar hacia una organización ágil. Trabajar de una nueva manera sólo será posible si desde la organización se apoya el cambio de manera estructural.

Necesitaremos estructuras flexibles que nos permitan acoger métodos ideados para ser más productivos, maneras de trabajar y métodos de gobierno más ágiles y adaptables a los cambios de las necesidades de nuestros clientes.

Disponer nuestros recursos de un modo más colaborativo, organizados por proyectos, en equipos multidisciplinares alrededor de las necesidades de nuestros usuarios.

Esto último hace indisoluble la relación entre transformación digital, agilismo y agilidad, (términos estos dos últimos que no se deben confundir porque no significan lo mismo). La “agilidad” define la capacidad de alguien de hacer las cosas con habilidad, soltura y rapidez, el “agilismo” en una organización es la habilidad de producir, para sus clientes y usuarios, entregas de valor continuas y sostenibles. La agilidad no implica como resultado la entrega de valor continua y sostenible, el agilismo sí.

Sumar agilidad y agilismo es

clave para caminar con paso firme hacia la Transformación Digital. Un experto en agilismo será de incalculable valor para conseguir tener éxito en cualquier proceso de transformación digital. No la habrá si antes no provocamos un cambio radical de nuestra manera de trabajar. Porque las maneras, los ritmos y los usos de clientes y usuarios han cambiado radicalmente.

Las organizaciones deben asumir esos cambios y la necesidad de hacer las cosas con visión digital. Llegar antes, llegar bien y nunca tarde, para poder disfrutar de la fiesta. De nada te servirá invertir tiempo y dinero en ser el más guapo de la fiesta si arreglarte y llegar te cuesta tanto tiempo que llegas de los últimos.

Por eso debes implementar el agilismo y trabajar con agilidad. Porque el objetivo último a alcanzar en el proceso de transformación digital es la obtención de la capacidad necesaria en nuestra organización para poder generar la mejor experiencia de usuario siempre, con cada acción, proyecto, producto o servicio que desarrollemos y lancemos, a partir de las posibilidades que nos brinda el ecosistema digital y las nuevas tecnologías emergentes. No olvidemos esto.

La experiencia de usuario. En el proceso de Transformación Digital la compañía debe reorganizar sus métodos de trabajo, sus estructuras y estrategias, digitalizar sus procesos e implantar de manera dinámi-

ca la tecnología necesaria con un único objetivo: el de optimizar la experiencia de su usuario.

No soy yo el primero, ni el único, en decirlo y defenderlo. Ya en 1997, *Steve Jobs* declaraba *“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 donde 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. Una metodología que nos permita encauzar y productivizar el proceso de manera que seamos capaces de trabajar más rápido, más cerca del cliente o usuario, generando mayor valor con cada propuesta, testando permanentemente, lanzando productos mínimos viables y aprendiendo de nuestros usuarios, con capacidad de reacción, iteración y mejora continua. Una metodología ágil.

*Apple* no lo dudó. Equipos pequeños trabajando proyectos muy relevantes en ciclos muy cortos y permanente iteración, además de una escasísima presencia de mandos intermedios (*Jobs* llegó a declarar que tenía que deshacerse de *“como cuatro mil mandos intermedios”*). Si no cambias la manera en la que trabajas te será imposible

competir en un mercado digital en el que las relaciones con tus usuarios van a ser cada vez más líquidas y estarán 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.

Sin duda las metodologías ágiles alcanzan máximo sentido cuando se aplican al proceso de transformación digital de cualquier organización. Para ello han nacido.

Por todo esto las organizaciones están empezando a gestionar su actividad por proyectos y en *Agile*, y esto está sucediendo cada vez más, aunque desgraciadamente todavía no de forma mayoritaria. Y digo desgraciadamente porque hacerlo no es opcional, porque no estamos ante un movimiento esporádico y pasajero, y porque cambiar a *Agile* no responde al capricho de unos cuantos ejecutivos visionarios. Es una necesidad absoluta.

Nadie duda ya de que las metodologías ágiles proporcionan un marco de trabajo que permite a las empresas adaptarse rápidamente a los nuevos modelos de relación con usuarios y clientes y facilita la colaboración y la gestión de proyectos complejos, y que trabajando así las empresas mejoran su capacidad de respuesta, aumentan la calidad de sus soluciones y compiten muchísimo mejor en el ecosistema digital.

Algunos, de lo que dudan es de que esas metodologías

puedan ser de verdadera utilidad en organizaciones grandes y complejas, muchas de ellas multinacionales con elevadísimos volúmenes de actividad. *“Elefantes que no saben bailar”* ... hasta que aprenden. Y cuando lo hacen logran el éxito. Elefantes que aprenden a bailar. Somos testigos diariamente de los triunfos probados de grandes organizaciones que han adoptado la gestión ágil de proyectos. Descubrimos el poder de la colaboración transversal e interfuncional, la potencia de los equipos auto-organizados y la eficiencia de los bucles continuos de retroalimentación, que permiten a los equipos de esas organizaciones poder entregar valor de forma incremental en ciclos muy cortos.

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. Y si bien es cierto que no está exenta de desafíos, ofrece a cambio beneficios increíbles derivados de la entrega temprana y continua de valor a clientes y usuarios de un producto final que siempre cubre sus mayores expectativas.

La Gestión de Proyectos en *Agile* nos ayuda 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.

Las metodologías ágiles nos alientan a adoptar el cambio como una parte natural del ciclo de vida de cualquier proyecto. Priorizan la reevaluación periódica de las prioridades, la flexibilidad en los requisitos y la planificación adaptable para precisamente poder adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes y la dinámica del mercado. 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.

Pero *Agile* no es simplemente un conjunto de prácticas; es 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.

Es crucial educar y alinear a las partes interesadas, la gerencia y los miembros de los equipos sobre los principios, valores y 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.

Cambiar la mentalidad de todos y cada uno de los miembros de la organización. Se

trabaja de otra manera, nos organizamos de otra manera para favorecer ese cambio en la forma de trabajar, se gestiona de otra manera, se piensa de otra manera, se vive de otra manera. Y tenemos que hacerlo. Porque lo que hemos hecho nos ha traído hasta donde estamos, pero no nos llevará más allá si no modificamos el porqué, el cómo, el cuándo y el hasta cuando lo hacemos.

Todo esto y mucho más es lo que encontrarás en el camino al adoptar un Modelo de Gestión por Proyectos en *Agile*.

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. Merece la pena.

