

Stakeholders

.news

PORTFOLIO, PROGRAMME & PROJECT MANAGEMENT

NÚMERO #002 - ENERO 2022

PROYECTOS · GESTIÓN · EXCELENCIA · CALIDAD · PROFESIONALES

» STAKEHOLDERS.NEWS

EL PROTAGONISTA DEL MES

RAMSÉS GALLEGO

“EDITORIAL”

con Javier Peris

“PROYECTOS SINGULARES”

con Carlos Pampliega

“TECNOTRANSFORMACIÓN”

con Juan Jesús Urbizu

“STEERING COMITEE”

con Pedro Balsa

“CONTINUIDAD Y RESILIENCIA”

con Juan Manuel Domínguez

“SUPER PMOS”

con Ricardo Sastre

“TRANSFORMACIÓN AGILE”

con Ángela Plaza

“EMPLEO Y FUTURO”

con José Luís Portela

“PERSONAS Y PROCESOS”

con Julián Gómez

“EL LADO HUMANO”

con Charo Fresneda



REDACCIÓN

■ Equipo

EDITORIAL

con Javier Peris

PROJECT ECONOMY

con Antonio Nieto

PROYECTOS SINGULARES

con Carlos Pampliega

TECNOTRANSFORMACIÓN

con Juan Jesús Urbizu

STEERING COMITEE

con Pedro Balsa

CONTINUIDAD Y RESILIENCIA

con Juan Manuel Domínguez

SUPER PMOS

con Ricardo Sastre

TRANSFORMACIÓN AGILE

con Ángela Plaza

EMPLEO Y FUTURO

con José Luis Portela

PERSONAS Y PROCESOS

con Julián Gómez

EL LADO HUMANO

con Charo Fresneda

■ Publicidad y Contratación

CARMEN USAGRE

carmen.usagre@businessandcompany.com

Teléfono: +34 96 109 44 44

■ Gabinete Jurídico

Jesús López Peláz

■ Atención al lector

lectores@stakeholders.news

■ Edita

Business, Technology & Best Practices, S.L.

Av. San Onofre, 20

46930-Quart de Poblet (Valencia)

Teléfono: 96 109 44 44

Fax: 96 109 44 45

<https://businessandcompany.com>

soluciones@businessandcompany.com

(Business&Co.®) Business, Technology & Best Practices, S.L. en ningún caso y bajo ningún supuesto se hace responsable de las opiniones aquí expresadas por sus colaboradores o entrevistados.
Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L. MSP®, PRINCE2®, P30®, AgileSHIFT® e ITIL® son Marcas Registradas de AXELOS Limited. The AXELOS® swirl logo is a trade mark of AXELOS® Limited. El Resto de marcas y Logotipos son de sus respectivos propietarios. COBIT® es una Marca Registrada de ISACA.

Stakeholders

.news

Sesión Directiva sobre Objetivos y Resultados Clave OKR

- Formación a directivos
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Experiencias, casos prácticos
- Una única jornada
- Duración 7 horas
- Edificio Torre de Cristal - Madrid
- Almuerzo incluido
- Networking, oportunidades
- Reserva de plazas: 960442442
- Más información: <https://escueladegobierno.es/okr>
- Inscripciones: okr@escueladegobierno.es

Edición Marzo 2022

miércoles 3 de 09:00 a 16:00

Edificio Torre de Cristal
Paseo Castellana 259 C
28046-Madrid

Business&Co.®

Business, Technology & Best Practices, S.L.

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respaldar® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L.



NÚMERO # 002 - ENERO 2022

SUMARIO «««



22

RAMSÉS GALLEGO
EL PROTAGONISTA DEL MES

02. REDACCIÓN**04. SUMARIO****06. ¿QUÉ HACEMOS
CON LA AMBIGÜEDAD**

EDITORIAL
con Javier Peris

**10. TENDENCIAS EN
PROYECTOS Y GESTIÓN
DE PROYECTOS**

PROJECT ECONOMY
con Antonio Nieto

**14. PROMETEO DEVORADO
POR LOS PROYECTOS**

PROYECTOS SINGULARES
con Carlos Pampliega

**18. INNOVACIÓN:
ELEMENTO CLAVE DE LA
ADAPTACIÓN**

TECNOTRANSFORMACIÓN
con Juan Jesús Urbizu

**22. RAMSÉS
GALLEGO**
EL PROTAGONISTA
DEL MES**28. PRESIDENTS
MEETING**
STEERING COMITEE
*con Pedro Balsa***32. EPISODIO 1:
LA AMENAZA
FANTASMA**

CONTINUIDAD
Y RESILIENCIA
con Juan Manuel Domínguez

**36. LAS MEJORES PMOS
DEL MUNDO**

SUPER PMOS
con Ricardo Sastre

**40. ¿CÓMO PERDER
A UN SCRUM MASTER
EN 10 DÍAS?**

TRANSFORMACIÓN AGILE
con Ángela Plaza Lora

**56. ¿ES REALMENTE EL
INTERIM MANAGEMENT
UNA OPORTUNIDAD PARA
TODO EL MUNDO?**

EMPLEO Y FUTURO
con José Luis Portela

60. EL VIEJO MIGUEL
PERSONAS Y PROCESOS
*con Julián Gómez***64. LAS PALABRAS
SE LAS LLEVA
EL VIENTO**

EL LADO HUMANO
con Charo Fresneda



¿Qué hacemos con la Ambigüedad?

Bienvenidos a Stakeholders.es

En primer lugar y no por un mero formalismo sino créanme por convencimiento permítame desearle un feliz y próspero recién inaugurado año 2022 en el cual espero y deseo se hagan realidad todos sus sueños, objetivos y deseos con la ayuda cómo no podría ser de otra manera del Portfolio, Programme & Project Management

Cada entrada en un nuevo año, queramos o no, nos vemos empujados a hacer balance, trazar objetivos no solo en lo profesional sino también en lo personal, llegando incluso los más avezados a hacer lecciones aprendidas del año que se deja atrás para gestionar lo que trae el nuevo año con mayor acierto.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española RAE Ambiguo significa "Incierto, dudoso" y si ya de por sí un nuevo año trae consigo cierta ambigüedad, estos últimos dos años impactados por la alerta sanitaria han multiplicado la incertidumbre, arrastrándonos a una mayor ambigüedad que sin duda deberemos saber gestionar.

*CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA ↘*



JAVIER PERIS

Senior Strategist & Best Practices Specialist. Chief Knowledge Officer (CKO) y Formador Especializado en Metodologías de Gobierno y Gestión en Business&Co.®. Portfolio Manager, Programme Manager y de vez en cuando domador de Proyectos. Director de las Revistas "Tecnología y Sentido Común", "Stakeholders.news" y del Informativo "El Semanal".



Y ¿Cómo se gestiona la ambigüedad?

Ante la incertidumbre, es decir ante lo desconocido no sabido o ignorado (RAE), no cabe planificación, es decir no podemos establecer una Declaración de Alcance realista, mucho menos Descripciones de Productos y de ninguna manera una Estructura de Desglose de Trabajo, piezas fundamentales para poder establecer las bases y los principios de un Plan de Proyecto de acuerdo a las principales metodologías de Project Management.

¿Y porque nos empeñamos en planificar lo no que no se puede planificar? O bien porque nos encanta complicarnos la vida, algo poco habitual, o bien porque no conocemos las herramientas con las que gestionar la incertidumbre y queremos arreglarlo todo únicamente con Project Management.

Recuerdo en una ocasión en una asignación de consultoría en una importante empresa de alquiler de vehículos con cobertura global cuando el CEO nos transmitió su objetivo de “liderar el coche conectado” algo que puede parecer un gran proyecto pero que de ninguna manera lo es. Al finalizar aquella reunión se le preguntó al CEO ¿Qué es el coche conectado? a lo que él respondió rápidamente: No lo sé, averiguarlo.

“Liderar el coche conectado” no es un Proyecto, tampoco es un Programa de Proyectos, lo que en aquella ocasión estaba transmitiendo el director general de la compañía era un Objetivo Estratégico, que por ende es su función para eso es CEO, siendo a partir de ahí obligación de los Mandos Intermedios poner en marcha adecuados modelos de gestión en cada uno de los niveles de responsabilidad que faciliten a través de la entrega de resultados y la posterior obtención de beneficios alcanzar ese objetivo estratégico, palabra de PMO

El Programa de Proyectos “Coche Conectado” había nacido, porque así es como ven la luz querido lector los Programa de Proyectos, desde la ambigüedad de los Objetivos Estratégicos, donde vive la incertidumbre, pero donde también reside la innovación y la disrupción.

Este Programa de Proyectos lanzó su primer proyecto, con un entregable claro y del cual dependía el objetivo estratégico, un punto de decisión más allá del cual es absolutamente absurdo planificar, y cuyo alcance fue averiguar en un tiempo concreto y con un presupuesto concreto qué demonios era eso del coche conectado, donde la incertidumbre es mínima, se tiene la seguridad que se puede lograr el resultado y por tanto se puede definir una Declaración de Alcance, Descripciones de Productos y Estructura de Desglose de Trabajo, en definitiva algo apto para ser gestionado a través del Project Management.

La Primera digestión de los Objetivos Estratégicos que provienen del Porfolio la debe hacer la Gestion de Programas que hace suya la ambigüedad sin trasladarla a los niveles más tácticos a los que ya se encargan proyectos que entregan sus resultados con mayor eficacia.

Y créame los estadounidenses lo saben muy bien y lo aplican adecuadamente desde hace muchos años, seguro el lector recordará o habrá oído hablar del discurso del 12 de septiembre de 1962 en el que John F. Kennedy en la Rice University en Houston aseguró que EEUU lograría poner a un hombre en la luna antes de que terminara la década.

Pues por si le había pasado inadvertido al lector hasta hoy, ese preciso y precioso día nació el “Programa Espacial”, si, efectivamente, el Programa Espacial y no el Proyecto Espacial, reflexione detenidamente el lector sobre esta enorme diferencia, y dentro de ese Programa Espacial nacieron otros programas subyacentes como el Programa Apolo, el Programa Titan, etc. que asumiendo cada uno su parte de ambigüedad encargaron Proyectos concretos cuyos resultados motores, vehículos, trajes espaciales, etc. ayudaron a cumplir con ese Objetivo Estratégico de poner un hombre en la luna, y lo que fue aún más complicado si cabe y que nadie cita, que es traerlo de allí sano y salvo.

No se complique la vida, no intente clavar clavos con mangos de destornillador, utilice la herramienta correcta, la herramienta adecuada, si gestiona entornos de ambigüedad aplique también Gestion de Programas y no solo Gestión de Proyectos.

En definitiva, hay vida más allá del proyecto y por encima del proyecto también, los responsables de hacer cumplir los objetivos estratégicos de las organizaciones tenemos una fabulosa caja de herramientas y tenemos la responsabilidad de conocerlas y saber utilizarlas. Algo totalmente compatible y que encaja a la perfección con Objetivos y Resultados Clave OKR, Agilidad Estratégica, Design Thinking e Innovation Management.

Por último recuerde el lector, este año 2022 que comienza es un Programa no es un Proyecto, alinéelo adecuadamente con su propósito vital (Portfolio Management) defina que es lo que espera de él (Programme Management) y lleve a cabo acciones concretas que pueda lograr (Project Management).

Feliz y próspero 2022

Curso de Formación Gestión de Programas p3mgo + ISO 21503

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://escueladegobierno.es/p3mgo>
- Inscripciones: p3mgo@escueladegobierno.es

Business&Co.®
Business, Technology & Best Practices, S.L.

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L.



Tendencias en Proyectos y Gestión de Proyectos

El surgimiento de proyectos como motor económico de nuestros tiempos es silencioso pero increíblemente disruptivo y poderoso.

Y esta disrupción masiva no solo está afectando la forma en que se gestionan las organizaciones. Cada aspecto de nuestras vidas se está convirtiendo en un conjunto de proyectos. Las principales implicaciones, que cubro en mi reciente Manual de Gestión de Proyectos de HBR, son las siguientes:

• **EDUCACIÓN:** Durante siglos, el aprendizaje se logró memorizando libros pesados y montañas de material escrito. Hoy en día, los principales sistemas educativos, desde edades tempranas, aplican el concepto de proyectos de enseñanza. Aplicar teorías y experimentar a través de proyectos ha demostrado ser un método de aprendizaje mucho mejor, y pronto se convertirá en la norma.

• **CARRERAS PROFESIONALES:** No hace mucho tiempo, las carreras profesionales se hacían en una sola organización. A lo largo del siglo 20, la mayoría de la gente trabajó para una sola empresa. Hoy en día es probable que trabajemos para varias empresas, y en algún momento lo más probable es que nos volvamos autónomos, trabajando principalmente en proyectos. Este tipo de carrera se aborda mejor como un conjunto de proyectos en los que aplicamos las lecciones que hemos aprendido de trabajos, empresas e industrias anteriores mientras nos desarrollamos para nuestro próximo movimiento profesional, a menudo no conocido de antemano.

• **GOBIERNO CORPORATIVO:** Las juntas directivas desempeñan un papel fundamental en la creación de valor y el éxito organizacional a largo plazo. En los tiempos turbulentos actuales, proporcionar dirección y priorizar las iniciativas se han convertido en competencias esenciales para las juntas. Cuando las organizaciones ejecutan demasiados proyectos estratégicos sin una priorización clara desde arriba, se distribuirán demasiado: los equipos lucharán por los recursos, los compromisos para contribuir a ciertos proyectos no se respetarán y la mayoría de los proyectos no cumplirán con sus estimaciones iniciales de costos, tiempo y beneficios. Por el contrario, la ignorancia de los deberes de rendición de cuentas por parte de los directores en estos asuntos es una debilidad en el gobierno corporativo que puede tener consecuencias devastadoras para las corporaciones, destruyendo una gran cantidad de valor y, a menudo, llevando a las corporaciones al borde del colapso.

The emergence of projects as the economic engine of our times is silent but incredibly disruptive and powerful.

And this massive disruption is not only impacting the way organizations are managed. Every aspect of our lives is becoming a set of projects. The main implications, which I cover in my recent HBR Project Management Handbook, are as follows:

• **EDUCATION:** For centuries, learning was achieved by memorizing hefty books and mountains of written material. Today, the leading educational systems, starting from early ages, apply the concept of teaching projects. Applying theories and experimenting through projects has proven to be a much better learning method, and soon it will become the norm.

• **CAREERS:** Not so long ago, professional careers were made in only one organization. Throughout the 20th century, most people worked for a single company. Today we are likely to work for several companies, and at some point we will most probably become self-employed, working primarily on projects. This sort of career is best approached as a set of projects in which we apply the lessons we have learned from previous jobs, companies and industries while developing ourselves for our next career move, often not known in advance.

• **CORPORATE GOVERNANCE:** Boards play a critical role in value creation and long-term organizational success. In the current turbulent times, providing direction and prioritizing initiatives have become essential competencies for boards. When organizations execute too many strategic projects without clear prioritization from the top, they will be spread too thinly: teams will fight for resources, commitments to contribute to certain projects will not be respected, and most projects will fail to meet their initial cost, time and benefit estimates. Conversely, ignorance of the accountability duties by directors in these matters is a weakness in corporate governance that can have devastating consequences for corporations, destroying a vast amount of value and often bringing corporations to the verge of collapse.



ANTONIO NIETO

Autor de Harvard Business Review, Consultor, Thinkers50, Ex Presidente Global del Project Management Institute PMI, Profesor del Instituto Empresa IE.

• **DEMOCRACIA:** La crisis actual que estamos viendo en los sistemas políticos de todo el mundo ha llevado a académicos y otros a proponer nuevas formas de gobernar los países. Uno de los experimentos más revolucionarios se llevó a cabo en Irlanda. La Convención sobre la Constitución, establecida por el gobierno irlandés en 2012, abordó una serie de posibles reformas constitucionales, incluida la de cambiar el sistema electoral o reformar el parlamento. La novedad es que cada tema se está abordando a través de un proyecto. Un tercio de los miembros de la convención consiste en miembros del parlamento irlandés, y dos tercios están formados por ciudadanos comunes que son seleccionados al azar de la población irlandesa y trabajan en el proyecto en un período de tiempo limitado.

• **TEORÍA ECONÓMICA E INDICADORES DE PROSPERIDAD:** El progreso se ha medido tradicionalmente en función del poder adquisitivo o el ingreso per cápita. Pero lo que realmente marca el progreso es algo más profundo: a lo largo de la historia, tanto las sociedades como los individuos han adquirido una mayor capacidad para llevar a cabo proyectos. Los indicadores tradicionales, derivados de la teoría económica, estaban bien cuando el mundo era más predecible, pero ese ya no es el caso. En un futuro próximo, podríamos estar buscando indicadores económicos basados en la capacidad real de un país, u organización, para llevar a cabo sus proyectos. Ese podría ser un indicador más adecuado del poder económico y social.

• **DEMOCRACY:** The current crisis that we are seeing in political systems around the world has led academics and others to propose new ways of governing countries. One of the most revolutionary experiments was carried out in Ireland. The Convention on the Constitution, established by the Irish government in 2012, addressed a number of potential constitutional reforms, including whether to change the electoral system or to reform the parliament. The novelty is that each topic is being tackled through a project. One third of the convention's membership consists of members of the Irish parliament, and two thirds is made up of ordinary citizens who are selected at random from the Irish population and work on the project in a limited time frame.

• **ECONOMIC THEORY AND PROSPERITY INDICATORS:** Progress has traditionally been measured based on purchasing power or per capita income. But what really marks progress is something else in the background: throughout history, both societies and individuals have gained a greater capacity to carry out projects. Traditional indicators, stemming from economic theory, were fine when the world was more predictable, but that is no longer the case. In the near future, we might be looking at economic indicators based on the real capacity of a country, or company, to carry out its projects. That could be a more suitable indicator of economic and social power.

CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA ↘



Mi predicción es que para 2025, independientemente de la industria o el sector, los líderes y gerentes senior pasarán al menos el 60% de su tiempo seleccionando, priorizando e impulsando la ejecución de proyectos. Todos nos convertiremos en líderes de proyectos, ¡a pesar de nunca haber sido entrenados para serlo!

En este nuevo panorama, los proyectos se están convirtiendo en el modelo esencial para generar cambios y crear valor. En Alemania, por ejemplo, aproximadamente el 40% de la facturación y las actividades de las empresas alemanas se realizan como proyectos. Esto solo va a aumentar. De hecho, se pueden encontrar porcentajes similares en la mayoría de las economías occidentales. Las cifras son aún más altas en China y algunas de las otras economías asiáticas líderes, donde el trabajo basado en proyectos ha sido un elemento esencial en su emergencia económica. La llamada gig economy está impulsada por proyectos. No se equivoquen, estamos presenciando el auge de la economía de proyectos.

La buena noticia es que el trabajo basado en proyectos está centrado en el ser humano. Mi creencia es que el trabajo basado en proyectos aumentará el enfoque en las personas. Los proyectos no pueden ser realizados por máquinas; necesitan humanos para hacer el trabajo. Los seres humanos deben reunirse en torno al propósito del proyecto, dividiendo el trabajo, vinculando, interactuando y abordando aspectos emocionales para crear un equipo de alto rendimiento. La tecnología, por supuesto, desempeñará un papel en los proyectos. Mejorará la selección de proyectos y aumentará las posibilidades de éxito. Pero la tecnología será un facilitador y no el objetivo. El Proyecto Revolución será dirigido por personas, no por robots. Será dirigido por personas como tú.

My prediction is that by 2025, regardless of the industry or sector, senior leaders and managers will spend at least 60% of their time selecting, prioritizing and driving the execution of projects. We will all become project leaders – despite never having been trained to be so!

In this new landscape, projects are becoming the essential model to deliver change and create value. In Germany, for example, approximately 40% of the turnover and the activities of German companies are performed as projects. This is only going to increase. In fact, similar percentages can be found in most Western economies. The figures are even higher in China and some of the other leading Asian economies, where project-based work has been an essential element in their economic emergence. The so-called gig economy is driven by projects. Make no mistake, we are witnessing the rise of the project economy.

The good news is that project-based work is human-centric. My belief is that project-based work will increase the focus on people. Projects cannot be carried out by machines; they need humans to do the work. Humans must gather together around the purpose of the project, dividing up the work, bonding, interacting and addressing emotional aspects to create a high-performing team. Technology will of course play a role in projects. It will improve the selection of projects and increase the chances of success. But technology will be an enabler and not the goal. The Project Revolution will be led by people, not robots. It will be led by people like you.

1-https://www.gpm-ipma.de/know_how/studienergebnisse/makroekonomische_vermessung_der_projektaetigkeit_in_deutschland.html

Formación Experiencial InCompany

Adiós a la teoría, bienvenida sea la experiencia.

Si eres de esos directivos que están buscando otro modelo de formación en donde no solo se hable de teoría, sino que se priorice e interiorice vuestra casuística concreta y se encuentren soluciones concretas a vuestros problemas concretos estas de suerte, en Business&Co.® tienes ese tipo de formación donde expertos de reconocido prestigio internacional se encargarán de enseñarte el camino adecuado en base a su experiencia. Sabemos donde quieres llegar, hemos estado allí y hemos vuelto para acompañarte.



Business&Co.®
Business, Technology & Best Practices, S.L.

fórmate!

<https://businessandcompany.com/incompany>

PROJECTS

Prometeo devorado por los proyectos

El síndrome burnout y la gestión de portafolios



CARLOS J. PAMPLIEGA

Carlos Javier Pampliega es Arquitecto especializado en la Gestión de Proyecto y Riesgos, en diferentes sectores, es Certified Associate in Risk Management por la George Washington University. Certificado Project Management Professional (PMP), amplía su ámbito de actuación a otros sectores, incorporando las Metodologías Ágiles de desarrollo de Proyectos como Professional Scrum Master. Es voluntario del Project Management Institute (PMI) y Secretario de la Junta Directiva de su Capítulo en Madrid.

PROYECTOS SINGULARES

En el pasado Congreso de Directores de Proyectos de **PMI Madrid**, en la mesa redonda sobre PMOs, varios de los aquí firmantes nos referimos a la importancia de la gestión del portafolio de proyectos como una de las herramientas clave de la función estratégica.

A alguno le resultó curioso que, hablando de PMOs, Proyectos, Programas y Portafolios, utilizase como referencia al filósofo coreano **Byung-Chul Han** y su obra **La sociedad del cansancio**. He reconocer que a mi también me llamó la atención cuando escuché la conexión entre lo que el filósofo considera una patología propia de la sociedad actual y su conexión con el Project management. Esta cita la tomo prestada de **Ricardo Vargas** en su podcast titulado **The Burnout Portfolio**.

Cabe explicar que Byung-Chul Han es un filósofo destacado del pensamiento contemporáneo cuya obra se caracteriza por reflejar una crítica al capitalismo tecnológico, (no utiliza el smartphone ni escucha música en formato digital), revelándose contra lo que él denomina la “sociedad del cansancio” y la “sociedad de la transparencia”, conceptos que han traspasado el ámbito cultural, político, estético y económico.

En el libro *La sociedad del cansancio*, Han caracteriza la sociedad actual basada en el rendimiento de individuos y organizaciones que se sienten libres de elegir, de trabajar, de producir, de conectarse o de compartir; frente a un tiempo pasado basado en el psicoanálisis de Freud plagado de negatividad, prohibiciones, normas y mandatos, en el que el individuo se sentía obligado a obedecer el statu quo.

Sin embargo, en palabras de Han, “La sociedad del trabajo y el rendimiento no es ninguna sociedad libre. Produce nuevas obligaciones. La dialéctica del amo y el esclavo no conduce finalmente a aquella sociedad en la que todo aquel que sea apto para el ocio es un ser libre, sino más bien a una sociedad del trabajo, en la que el amo mismo se ha convertido en esclavo del trabajo. En esta sociedad de obligación, cada cual lleva consigo su campo de trabajos forzados. Y lo particular de este último consiste en que allí se es prisionero y celador, víctima y verdugo, a la vez. Así, uno se explota a sí mismo, haciendo posible la explotación sin dominio”.

El verbo modal que define la sociedad del rendimiento tal y como la describe Han no es de *Deber* de **Freud**, sino el *Poder*.

El individuo de nuestro tiempo que se siente obligado a aportar rendimientos tiene una psicología totalmente distinta a aquel que se veía obligado a obedecer. Mientras que Freud está imbuido en la negación y la represión, el sujeto de la modernidad tardía está sujeto a la positividad. Queremos hacer absolutamente todo aquello que esté a nuestro alcance.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘

I CAN DO
ANYTHING
NOT
EVERYTHING.

De aquí extrae Han la expresión “exceso de positividad” frente a la negatividad freudiana. En un mundo plagado de oportunidades, un exceso de positividad en el que el hombre lo puede todo, nos sentimos obligados a aprovechar todas estas posibilidades.

El sujeto en libertad de la sociedad actual se encuentra encadenado al rendimiento de su trabajo. Como Prometeo y el águila que devora su hígado en constante crecimiento, la imagen del mito explica el título de este artículo. La relación de Prometeo y el águila es una relación consigo mismo, explica Han, y le provoca un cansancio infinito. Prometeo, como muchos profesionales se ve sujeto a una auto-explotación presa de la sociedad del cansancio.

Esta auto-explotación conlleva una sociedad repleta de trastornos psicológicos, tales como depresión, déficit de atención, estrés y agotamiento (burnout). Desde otro punto de vista, el profesor de Stanford, **Jeffrey Pfeffer** también llega a similares conclusiones en su obra **Dying for a paycheck**, sobre cómo el estilo de gestión basado en la productividad está dañando la salud de los empleados y el rendimiento y sostenibilidad de las compañías.

PODEMOS/QUEREMOS HACER ABSOLUTAMENTE TODO

El exceso de positividad de nuestro tiempo se refleja también en las organizaciones. Desde el observatorio que representa una PMO estratégica podemos comprobar que las empresas no fracasan por falta de oportunidades, sino por un exceso de ellas.

Las empresas y los individuos lo pueden todo, un exceso de positividad. Esto lleva a que los managers y directivos se sienten presionados a aprovechar todas las oportunidades a su alcance, produciendo el conocido síndrome del quemado o burnout de los profesionales, y una pérdida del foco en la estrategia en las organizaciones.

Las organizaciones necesitan dirigir el foco en lo que resulta relevante para su supervivencia. ¿Qué es relevante para nuestra organización? ¿Podemos/queremos acometer todas las iniciativas que se nos presentan? ¿Qué proyectos debemos emprender realmente?

Desde la experiencia de la PMO en una empresa del sector automoción y movilidad urbana en rápida expansión pudimos observar la falta de foco en la estrategia debido a un exceso de oportunidades. En una Pyme en rápido crecimiento alimentado por el capital de fondos de inversión que demandan un rendimiento asegurado, se consideraban aprobadas de facto todas aquellas iniciativas u oportunidades que se les presentaba a la empresa. Demasiadas iniciativas abiertas consumiendo recursos sin

ninguna priorización basada en la estrategia. La demanda del Comité de Dirección para la PMO era clara: “*Cuando la organización creció en términos de proyectos y personas, saber más sobre el estado de los proyectos llegó a ser un problema...*”. Demasiadas empresas quieren aprovechar todas sus iniciativas sin invertir en suficientes recursos para poder afrontarlas. Esto es un reto de foco estratégico por medio de la gestión del portafolio.

El alineamiento estratégico es la tendencia más importante de las PMOs, según distintas encuestas realizadas por el **Project Management Institute** y el Informe del Estado de la Dirección de Proyectos realizado por PMI Madrid de 2021. La mayoría de los encuestados afirman la necesidad de que la PMO asegure el alineamiento estratégico de las iniciativas de la compañía.

La primera cuestión obvia es que las organizaciones no pueden tener un foco estratégico tan amplio en el que quepan todas las iniciativas. Por una cuestión de recursos, es necesario priorizar la cartera de proyectos. **Antonio Nieto-Rodríguez** en su libro **The Focused Organization** explica de forma nemotécnica el acrónimo FOCUSED: Fewer projects, Organized staff, Competitive mindset, Urgency, Strategic alignment, Excellence y Discipline.

La gestión del portafolio no es sólo es un problema de recursos, sino también de priorización y selección. Incluso en el caso de que pudiéramos contar con todos los recursos, es necesario priorizar la cartera de proyectos. Esta priorización puede ser en función de criterios financieros y de recursos disponibles, (la mayoría de las empresas ni siquiera hace esto); aunque el trabajo de un PMO estratégica debería ampliar su análisis con herramientas multicriterio que ayudaran a la toma de decisiones más robusta. Siguiendo con el pensamiento de Han, si consideramos como único criterio el imperativo de rendimiento (financiero, productividad), lo forzará a aportar cada vez más rendimientos. De este modo nunca se alcanza un punto de reposo gratificante. Los gestores y managers viven en una permanente sensación de carencia y culpa que lleva al colapso, insostenibilidad y al síndrome del quemado.

Si la PMO se va a convertir en el instrumento que facilite la toma de decisiones, selección y priorización de los proyectos en base a su alineamiento estratégico, los Directores de Proyectos debemos ser conscientes de la importancia de mantener el foco, tanto empresarialmente, como en lo personal.

Sesión Directiva sobre Agilidad Estratégica p3mgo

- Formación a directivos
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Experiencias, casos prácticos
- Una única jornada
- Duración 7 horas
- Edificio Torre de Cristal - Madrid
- Almuerzo incluido
- Networking, oportunidades
- Reserva de plazas: **960442442**
- Más información: **<https://escueladegobierno.es/p3mgo>**
- Inscripciones: **p3mgo@escueladegobierno.es**

Edición Febrero 2022

miercoles 2 de 09:00 a 16:00

Edificio Torre de Cristal
Paseo Castellana 259 C
28046-Madrid

Business&Co.®
Business, Technology & Best Practices, S.L.

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L.





JUAN JESÚS URBIZU

Soy Project Manager de mi propia empresa, ¿Qué más puedo pedir? Disfruto mucho cuando nuestros proyectos provocan auténticas transformaciones en los procesos. Riojano de adopción (por el poder del anillo) y apasionado de los viajes y la gastronomía y tras muchos años de experiencia os puedo garantizar que la mejor botella de vino es la que compartes con unos buenos amigos.

»»» TECNOTRANSFORMACIÓN

INNOVACIÓN: ELEMENTO CLAVE DE LA ADAPTACIÓN

La tecnología es una herramienta, no la solución.

Decía Darwin que “Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio” y, desde luego, si tenemos que pensar en algo positivo de esta época marcada por el COVID, sin duda alguna podemos pensar en la INNOVACIÓN (con mayúsculas) en muchos, muchos ámbitos, innovación que nos ha permitido adaptarnos rápidamente a este nuevo y complicado entorno que nos ha tocado vivir.

Fundamentalmente ha sido esta capacidad de innovar la que ha permitido a las compañías adaptarse y desarrollar nuevos modelos de negocio con los que contribuir a la recuperación de la actividad. Es esta innovación un factor clave para el mantenimiento y, si se aprovecha bien, para la creación de empleo y, por tanto, del crecimiento y desarrollo económico y social.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA ↘**



De la noche para la mañana hemos dejado atrás el que “inventen ellos” y, puede que, en cierta medida, empujados por los acontecimientos, nos hayamos visto en la tesitura de volcarnos a innovar, a buscar la excelencia de una forma completamente diferente y, desde luego, a no dormirnos en los laureles, porque sin más, en un instante, nos podemos enfrentar a cuestiones no previstas y a las cuales debemos dar una respuesta adecuada que nos permita no sólo seguir en la brecha, sino incluso aprovechar las oportunidades que surgen en este nuevo escenario.

En este proceso, no cabe duda que las TIC desempeñan un papel clave. Los sistemas de información son el sistema central nervioso de las organizaciones, porque de ellos depende el funcionamiento dinámico, vivo y adaptable que les permite ser competitivas y mantenerse en unos mercados cada vez más exigentes. De ellos depende el minimizar la burocracia, los silos de conocimiento que separan a empleados, departamentos y lo que es más grave, a clientes.

Las empresas buscan la diferenciación ofreciendo nuevos productos, servicios y, sobre todo experiencias digitales de una manera mucho más rápida y, al mismo tiempo, buscando adaptarse mucho más ágilmente a las tendencias del mercado que la competencia, por tanto, la mejora competitiva surge, entre otras cosas, de mejores capacidades digitales, de una entrega más ágil y de disponer de una cultura y madurez tecnológica adecuadas.

Este proceso de reinención para dar respuesta a este nuevo escenario se puede resumir (mucho) en 3 pasos clave para las empresas:

El primero podría hablar de las innovaciones del modelo de negocio y la mejora de los márgenes. A medida que la tecnología digital adquiere mayor importancia, las ventajas de estas innovaciones avanzan hacia terrenos menos conocidos. Por ejemplo, el uso masivo de ecosistemas de IoT (Internet of Things) provoca que muchas organizaciones estén empezando a aprovechar la cantidad ingente de datos que son capaces de generar como fuente de nuevos servicios digitales o para incrementar el valor de los servicios que ya proporcionan. La AI (Artificial Intelligence) ayuda a desarrollos más rápidos y consistentes de muchos procesos, alimentada, en buena medida, por los datos que provienen del IoT, etc.

Buena parte de los equipos directivos se está dando cuenta de que la tecnología digital es un elemento diferenciador competitivo básico desde un punto de vista estratégico, no solo por o para la innovación del modelo de negocio, sino también para una mejora de la productividad.

Puede ser que esta diferenciación signifique introducir software aplicado en el core de nuestro modelo de negocio, puede que resulte necesario crear nuevas plataformas digitales dentro de los límites del negocio o también puede requerir mirar “fuera de la caja”, evolucionando hacia ecosistemas digitales con servicios interconectados que satisfagan algunas necesidades de los usuarios proporcionando una experiencia digital integrada.

El segundo paso está relacionado con la productividad. La disrupción digital está cambiando las reglas de la productividad en muchos ámbitos. Los equipos directivos deberían asumir que la productividad de los nuevos

players (habitualmente nativos digitales) que cuentan con un alto grado de digitalización, procesamiento directo y bases de costes muy variables, es mucho mayor que las de las mejores organizaciones “tradicionales”. A medida que tratan de alcanzar ese nuevo nivel impuesto, estas empresas “tradicionales” pueden darse cuenta de que el trabajo a distancia y la migración hacia canales digitales les ha ayudado a descubrir ahorros sustanciales (consumos energéticos, locales, etc.). Así, por ejemplo, la automatización y/o la robotización de determinados procesos industriales es cada vez más frecuente, revirtiendo en rápidos y consolidados avances desde los primeros días de su implantación.

Por supuesto, el aumento de la productividad no consiste solo en reducir costes. Las mejoras de productividad derivadas de las inversiones en tecnología también surgen de la innovación. Las organizaciones que lideran el ámbito digital suelen apoyarse en modelos de negocio basados en herramientas TI que pueden aumentar rápidamente el número de usuarios y los ingresos, haciendo mínimos cambios y con una repercusión de costes también mínima.

Evidentemente, es posible que algún operador local fuertemente establecido posea elementos clave para crear un modelo de negocio futuro basado en la aplicación de TI, pero tendrá que ser muy selectivo a la hora de elegir el campo de juego y a sus socios tecnológicos, centrándose en aquellos aspectos en los que los factores locales son cruciales y que sean más difíciles de replicar para los actores globales.

Asimismo, la aparición de plataformas utilizables como servicio (PaaS) facilita que los actores de más pequeños puedan competir. Cada vez más empresas aprovechan estas plataformas para construir y ofrecer nuevos modelos de negocio basados en su propia innovación, accediendo a herramientas TI de primer nivel establecidas en la nube y a las que se puede acceder a un coste razonable. De esta forma se reduce la inversión en esas áreas menos diferenciadoras liberando esos activos para poder invertirlos en aquellas capacidades que les den una ventaja sobre sus competidores.

Y, en tercer lugar, dado el incremento del ritmo de cambio, puede resultar relevante un enfoque ágil de la inversión ya que puede ayudar a garantizar que esa inversión se contraste con el desempeño y se reasigne rápidamente si las hipótesis de partida no se confirman en el mercado.

Existen empresas que, al comprobar la rapidez con que la tecnología digital pasó a ocupar el centro de la escena durante la pandemia, se han lanzado a realizar transformaciones digitales sin mucho más análisis. Pero estas compañías quizás (y solo quizás) deberían pararse un segundo para pensar y reevaluar sus estrategias a fondo teniendo ya presente la disrupción y las oportunidades digitales.

Innovemos y apliquemos tecnología, pero con cabeza y teniendo presente en qué medida lo digital ayuda a mejorar/ explotar el desempeño de nuestra organización.

Curso de Formación Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información FitSM+ ISO 20000

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://escueladegobierno.es/fitsm>
- Inscripciones: fitsm@escueladegobierno.es

Edición Febrero 2022

martes 1 de 16:00 a 21:00
jueves 3 de 16:00 a 21:00
martes 8 de 16:00 a 21:00
jueves 10 de 16:00 a 21:00

Edición Marzo 2022

viernes 4 de 16:00 a 21:00
sabado 5 de 09:00 a 14:00
viernes 11 de 16:00 a 21:00
Sabado 12 de 09:00 a 14:00

Business&Co.®
Business, Technology & Best Practices, S.L.

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGov®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L.



Ramsés Gallego

Nos sentamos en este número de Stakeholders.news con Ramsés Gallego, International Chief Technology Officer de CyberRes, una línea de negocio de Micro Focus, para hablar no de su actividad principal -que es la ciberseguridad y la ciber resiliencia- sino de su opinión acerca de cómo se abordan los proyectos en nuestro país, de su visión sobre la importancia del alineamiento estratégico con objetivos corporativos y no únicamente departamentales o no relevantes en el tiempo. Una conversación interesante que nos trajo algunos titulares para nuestros lectores. Ahí vamos.

Ramsés, gracias por el tiempo que dedicas en esta ocasión a Stakeholders.news así como por, como nos consta, leer cada número de la publicación tanto de Skateeholders.news como de nuestra revista hermana Tecnología y Sentido Común

Gracias a vosotros por la amable invitación a participar en un entregable que va más allá del concepto de 'revista'. Cada número que cae en mis manos es, de alguna manera, un 'manual' de buenas prácticas, un manifiesto de divulgación, un escrito con consejos muy válidos y de la mano de grandes y reconocidos profesionales. El agradecimiento es mío por poder estar en Stakeholders.news.

Si me lo permites, hoy no hablaremos de Ciberseguridad, de Protección, de Ciber Resiliencia -que tan bien conoces- sino de Gestión de Proyectos y el Gobierno Corporativo alrededor de programas y portfolio. creo que tu certificación SCPM (Stanford Certified Project Manager) por la Universidad De Stanford, California, USA nos puede ser de gran valor a los que vivimos con pasión este universo. ¿cómo experimentáis vosotros en vuestra compañía -o cómo lo hacen vuestros clientes- este ámbito?

Una pregunta para empezar... instrumental... porque está enraizada, en mi opinión, en la aproximación de una empresa a casi cualquier iniciativa, está orientada a comprender el ADN de la entidad y cómo se embarca en el viaje corporativo de un nuevo producto, un nuevo servicio,... No debemos olvidar que lo que guía a una compañía (ya sea con o sin ánimo de lucro) son los objetivos empresariales, las metas corporativas que son fijadas por el Consejo de Administración y/o los Comités de Dirección que pretenden aportar uno a varios beneficios a la entidad. Quiero empezar por ahí ya que eso debe ser 'el mantra colectivo y colegiado': los beneficios que se esperan derivados de una buena estrategia y unas excelentes tácticas.

CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA ↘

Protagonista DEL MES

“

Creo profundamente en que establecer trazabilidad para los Proyectos, Programas y Portfolio es una pieza fundamental de la transformación digital

”

Así, los beneficios empresariales nacidos de una buena ejecución de los proyectos se recogerán colectivamente pero es aquí donde el diseño y creación de una 'arquitectura' (permítame llamarla así) empresarial resulta imperativa: ahí trazaremos la (famosa aunque no siempre conocida) tríada Proyecto - Programa - Portfolio.

Las compañías definen y ejecutan diversos proyectos, claro. Y eso es magnífico. Lamentablemente, no siempre se contemplan esos proyectos debajo de un nivel superior como es el Programa (un conjunto de proyectos que tienen dimensiones comunes y que pueden estar -y deben, si se hace bien- íntimamente relacionados). La cuestión es que incluso si eso se hace bien -cosa que aplaudo-, suele faltar esa visión holística, completa, coherente, consistente que supone ver buena parte de todo ello con un paraguas que lo aglutine todo: el Portfolio (un conjunto de Programas que deben derivar en esos beneficios para la organización).

Tengo la fortuna de trabajar para una compañía muy grande en la una de sus líneas de negocio es, precisamente, PPM (*Project & Portfolio Management*, por sus siglas en inglés) y aunque no es mi responsabilidad, celebro cómo articulamos ese mensaje de valor a nuestros clientes y cómo la tecnología puede ayudar a visualizar dependencias, definir métricas globales y locales, comprender desviaciones y su impacto en los Programas y en el Portfolio,... Me parece un acierto, como no puede ser de otra manera, que exista tecnología que complete y complemente el buen hacer de grandes profesionales, lo que indican las buenas prácticas, etc. Sin embargo, si me preguntas si en nuestro país abunda este concepto en las compañías... me atrevería a decir que hay amplio espacio de mejora...

Mencionas en tu respuesta cuestiones de gran calado como Estrategia y Táctica, la necesidad de métricas, la tecnología. ¿qué nos puedes decir acerca de la realización de resultados teniendo en cuenta todos esos ángulos?

Puedo decirte que la obtención de resultados, de beneficios debe ser el 'alma' de una compañía (insisto, también aplica a entidades sin ánimo de lucro o incluso Administración Pública... ¿o acaso no tiene objetivos empresariales?).

Esos objetivos, definidos y espero que comunicados a todas las personas interesadas, deben ser alcanzables, realistas, relevantes,... pero, además, debe ser posible optimizar recursos asignados a las diferentes iniciativas, resulta crítico poder escalar en función de la demanda y acelerar, si fuera necesario, la entrega de valor.

Todo ello se puede hacer monitorizando el coste de recursos, su utilización y asignación... pero no de manera aislada o individualizada sino de principio a fin, como un todo... lo que suelo llamar -si me lo permites- 'una única instancia de la verdad'. Será así como se podrán identificar las incidencias y los cambios no previstos, ver la situación de todos los proyectos y su pertenencia a programas en tiempo real.

La 'Transformación Digital' es una realidad en la empresa española. ¿crees que se puede ver acelerada por adaptar y adoptar disciplinas como la que mencionas?

Por supuesto. Creo profundamente en que establecer trazabilidad para los Proyectos, Programas y Portfolio es una pieza fundamental de la transformación digital. Con una visión unificada -y simplificada- se pueden calibrar esfuerzos de desarrollo, de marketing, costes de personal y, aún más importante, del talento asignado a cada actividad. ¿Están seguras las compañías que tienen a las personas más capaces haciendo las tareas más adecuadas? ¿Se puede afirmar con rotundidad que cada entregable aporta valor en la dirección necesaria? -todos y cada uno de los entregables-. ¿Existe un procedimiento de descubrimiento de valor en estructuras departamentales alineado con las reglas del negocio? Si a alguna de estas preguntas la respuesta es negativa, existe espacio para habilitar un ecosistema de transformación e inteligentemente producir beneficios... a escala.

CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA ↘

Protagonista **DEL MES**





En más de una ocasión te he escuchado hablar de efectividad y eficiencia. ¿cómo se puede diseñar a la organización para una ejecución sin fisuras?

¡Uff! No quisiera decir que la aplicación de todo esto supone una varita mágica... ni mucho menos. Esta transformación, adaptación y cambio debe ser fruto del trabajo, de la buena asesoría por parte de profesionales, del uso de la tecnología adecuada... pero no es menos cierto que existen numerosos ejemplos que muestran que este tipo de 'viaje' tiene beneficios -me atrevo a decir- por el mero hecho de plantearse los, por la iniciativa de abrazar el cambio.

Y la organización sin fisuras me parece un poco utópico... porque somos humanos y el riesgo es inherente a cualquier actividad. No obstante, establecer un método, definir reglas y diseñar un ecosistema donde se pueda medir y, consecuentemente, (re)alinearse en función del desempeño sí me parece tremendamente realista. Porque un ecosistema nos facilita la tarea de ser sistemáticos y sistémicos; sistemáticos porque tendremos procesos y procedimientos, estándares, normativas; y sistémicos porque veremos todo... como un todo. Ésa es la promesa de Proyectos - Programas - Portfolio.

Me gustaría abordar ahora una cuestión que parece semántica pero no lo es. en alguna ocasión has hablado que no se trata de 'alinear' sino de 'sincronizar'. ¿puedes explicarnos el concepto, por favor?

Claro, será un placer. Déjame que diga primero que esto modifica ligeramente lo que tantas veces hemos escuchado y que todavía algunos autores defienden pero opino lo siguiente acerca de la tan manida frase: 'alinear las iniciativas digitales o tecnológicas con el negocio'.

Lo que creo que es hemos estado 'alineando' durante mucho tiempo... y eso únicamente implica que estamos 'en la misma dirección', 'en la misma línea'. Eso es magnífico, sin duda pero hay un aspecto crítico en esta 'ecuación' que es el 'tempus', el ritmo, el 'paso'. Creo que no solo hay que alinear (estar en la misma dirección) sino 'sincronizar' los proyectos con el negocio porque implica que estamos en modo orquestación,

tocando una sinfonía como lo hacen las orquestas, al mismo ritmo, al mismo paso, en el mismo 'tiempo'. Especialmente en momentos post-pandemia y de transformación digital, la verdadera innovación radical vendrá dada por entender no solo la dirección de la corporación sino su velocidad, su ritmo, su 'paso por vuelta',... ¿Cuántas veces hemos hablado de un 'metrónomo para el negocio'? ¿Pocas? Pues es el momento de abrazar ese concepto, en mi opinión.

Finalmente, ¿Cómo crees que los aspectos culturales afectan a la transformación digital de las compañías españolas?

Impactan seriamente. Y también las cuestiones del lenguaje. ¿Implementamos o implantamos proyectos? ¿Entendemos la diferencia entre predecir y adivinar?

Ya que antes he mencionado la importante tríada Proyectos - Programas - Portfolio (nótese que hay dos en plural pero el portfolio corporativo es uno, único, en singular), querría mencionar dos 'triángulos' más que creo que completan y complementan lo dicho anteriormente. El primero de ellos, no por más conocido implica que sea menos importante: Personas - Procesos - Tecnología. En esas tres aristas se debe mover bien una compañía y en la interrelación entre esos componentes. El segundo quizás es menos conocido pero, a tu pregunta, de crítica importancia: Cultura - Estructura - Estrategia. ¿Qué cultura tiene la entidad? ¿Qué tipo de estructura? ¿Centralizada? ¿Descentralizada? ¿Cómo define la estrategia a varios años? ¿Y las tácticas a corto y medio plazo para llevar a cabo esa estrategia?

En definitiva, la aspiración de cualquier empresa, en esta época digital, de cambio repentivo, de transformación constante... en estos tiempos tan 'líquidos', debería ser en convertirse en una organización dirigida por procesos, orientada a resultados y dirigida por beneficios. Nada mejor que entender Proyectos - Programas - Portfolio para poder medir el rendimiento y embeber calidad en cada etapa del proceso de manera completa, consistente y coherentemente.



Sesión Directiva sobre Business Model Generation

- Formación a directivos
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Experiencias, casos prácticos
- Una única jornada
- Duración 7 horas
- Edificio Torre de Cristal - Madrid
- Almuerzo incluido
- Networking, oportunidades
- Reserva de plazas: 960442442
- Más información: <https://escueladegobierno.es/bmg>
- Inscripciones: bmg@escueladegobierno.es

Edición Febrero 2022

miercoles 16 de 09:00 a 16:00

Edificio Torre de Cristal
Paseo Castellana 259 C
28046-Madrid

Business&Co.®

Business, Technology & Best Practices, S.L.

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respaldar® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L.



Presidents meeting

El 20% de los proyectos son desperdicio. La alineación estratégica explica hasta el 80% de las diferencias en el desempeño

Corría el año 2008, como Global PMO Manager de una empresa petroquímica, asistía a una reunión que se celebraba en las oficinas centrales en The Woodlands Texas, denominada el Presidents Meeting. Era una reunión convocada el Presidente y CEO de la compañía (además de darse la circunstancia de que su familia poseía la mayoría de las acciones), a la que asistían todos los Vicepresidentes, los Presidentes y algunos de los Vicepresidentes de las divisiones más algunos otros ejecutivos entre los que me encontraba yo. Al final éramos aproximadamente 50 personas en dicha reunión. Teniendo en cuenta que la compañía operaba en mas de 80 países y que era una reunión presencial junto con los salarios de los convocados os podéis imaginar el coste del evento.

En la agenda de este evento aparecía como uno de los puntos fundamentales la selección de los proyectos a incluir en el presupuesto del año siguiente. Teníamos un proceso riguroso de preparación de la documentación que permitiera seleccionar los mejores proyectos basado fundamentalmente en ratios financieros. Pero en dicha reunión se tomaba la decisión final sobre qué proyectos la compañía ejecutaría en el siguiente ciclo presupuestario.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA ↘**



PEDRO BALSÀ

Pedro Balsa es Socio Director de Leapman, y Vicepresidente 1º del Capítulo de Madrid, España del Project Management Institute. Especializado en la gestión integral del ciclo de vida de los proyectos, desde la detección de la necesidad hasta su exitosa transferencia a operaciones asegurando los beneficios y expectativas esperados. Especialista en la implantación de PMOs y Gestión de Programas y portafolios. Esta participando como Evaluador Experto en el Programa Horizonte Europa de la Unión Europea. Tiene experiencia de trabajo en 21 países.

STERING COMITEE >>>



En el avión durante las 9 horas del trayecto Houston London Gatwick siembre iba dando vueltas a una idea: ¿cómo seleccionar los mejores proyectos, de un modo mucho más eficiente para la compañía? En aquella época no conocía la solución, pero ahora sí se denomina Portfolio Management.

Según el Project Management Institute “un portafolio consiste en proyectos, programas, subconjuntos de portafolio y operaciones gestionados como un grupo con objeto de alcanzar los objetivos estratégicos.

Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa”.

La gestión de portafolios va mucho más allá de la optimización de la selección de la cartera, incluye también aspectos puramente operacionales ajenos a los propios proyectos y programas. Si me permitís es la ciencia social que nos permite cerrar el gap entre estrategia y ejecución.

La alineación estratégica explica hasta el 80% de las diferencias en el desempeño según el informe “Impact

of strategic alignment on the performance of public organisations, Brunel University London

¡La alineación realmente importa! Impacta no solo a nivel estratégico sino que tiene además un efecto beneficioso a nivel puramente operacional, así los proyectos estratégicamente alineados tienen (Fuente PMI –Pulse of the Profession – Indepth Report: The Strategic Impact of Projects):

- **57%** más de probabilidad de lograr sus objetivos de negocio
- **50%** más de probabilidad de terminar a tiempo
- **45%** más probabilidad de terminar dentro del presupuesto

A lo largo de los próximos artículos lanzaremos ideas y “tips” de cómo establecer la metodología más adecuada de Portfolio Management en tu empresa y cómo involucrar a los “stakeholders” más difíciles de gestionar los Business Sponsors y altos ejecutivos de la compañía. Es decir, del Project Management estratégico con mayúsculas.

Curso de Formación Gestión de Portfolios p3mgo + ISO 21504

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://escueladegobierno.es/p3mgo>
- Inscripciones: p3mgo@escueladegobierno.es

Business&Co.®
Business, Technology & Best Practices, S.L.

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L.



Episodio 1: LA AMENAZA FANTASMA

La resiliencia organizacional o cómo lidiar con lo inesperado



**JUAN MANUEL
DOMÍNGUEZ**

Dedicado a la planificación e implementación estratégica desde hace más de 15 años. Secretario General del CIP Institute, relativo a la gestión de crisis y miembro fundador de APGP (Asociación de Profesionales de la Gestión de Proyectos). Vinculado a comités de ISO y UNE en materia de gestión de proyectos y gobernanza de las organizaciones. MBA, PMP, PM2 Advanced Certificate, Auditor Jefe ISO 22301 Continuidad de Negocio.

CONTINUIDAD Y RESILIENCIA

Tomo prestado el título de Star Wars, haciendo un guiño a un comentario de mi compañero y “vecino” de sección Pedro Balsa.

Desde hace algún tiempo, es frecuente escuchar eso de que tenemos que ser más resilientes. Desde el plano público, se debate sobre una sociedad más resiliente y desde el plano empresarial, se busca la manera de lidiar con turbulencias inesperadas y ser capaz de recuperarnos, e incluso avanzar, en situaciones no deseadas.

Fantástico. De acuerdo.

Pero ¿cómo se consigue ser resiliente? ¿Cómo es la resiliencia? ¿Es algo que se puede comprar y simplemente implementar? ¿Es un enfoque? ¿O más bien algo relacionado con el comportamiento?

Para saber de lo que estamos hablando, conviene empezar por clarificar qué entendemos por resiliencia. De nuevo, insisto, como ya hice en el Episodio 0, de que aquí hablamos de resiliencia a nivel de organizaciones. Así que cada vez que aparezca la palabra, interpretadla como “resiliencia organizacional”.

Nota: Pretendo que la sección sea accesible y contenga una información sencilla. El contenido de este artículo se basa en los avances preliminares de mi línea investigación sobre resiliencia organizacional. No obstante, aunque esto es un texto divulgativo, me parece interesante (y, para ser sinceros, de justicia) incluir las referencias a los autores de algunas de las afirmaciones que recojo.

¿QUÉ ES LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL?

Hay muchas definiciones rondando, así que merece la pena empezar por aquí. Elijo una, suficientemente útil, que está recogida en el estándar internacional sobre resiliencia organizacional (1) : **“capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante para poder cumplir sus objetivos y sobrevivir y prosperar”**.

La definición anterior incluye dos mensajes clave:

- el **qué** (capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante).
 - el **para qué** (para poder cumplir sus objetivos y sobrevivir y prosperar).
- Y eso nos lleva a plantear el enfoque. ¿Sólo aplica a crisis o sirve para algo más?

CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA





¿DÓNDE APLICA LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL?

La resiliencia se ha vinculado tradicionalmente a la respuesta a una situación crítica, que requiere una capacidad de respuesta y adaptación. **Pero el entorno en el que operan las organizaciones es intrínsecamente inestable (2) y, en las últimas décadas, cada vez más turbulento (3):** aspectos como la hiperconectividad, globalización... potencian estos efectos.

En un contexto más estable, las empresas podían confiar en su propia inercia para mantener su éxito y prosperar (4). A medida que aumentan las turbulencias, las empresas tienen que esforzarse por lidiar con las nuevas circunstancias y sus consecuencias (hay una frase del cofundador de Nike, Philip Knight, muy reveladora: “para un emprendedor, cada día es una crisis”). Este enfoque sugiere que una organización opera en un rango continuo de turbulencia y, en algunos casos, que una pequeña desviación de las condiciones iniciales podría tener un impacto muy relevante (5).

Si atendemos al impacto de la pandemia, la situación actual de las compañías aéreas, la industria del turismo que se encuentra en un modo de supervivencia, o las empresas tradicionales que se perdieron la evolución digital, son sólo algunos ejemplos que ilustran cómo las organizaciones están haciendo frente a los efectos (negativos) del entorno. Otro buen ejemplo pre-pandémico es cómo los servicios de texto tradicionales (sms) de los operadores de telefonía móvil han sido casi eliminados por aplicaciones como WhatsApp y Telegram.

La resiliencia ya no es algo que deba tenerse en cuenta únicamente en situaciones críticas, sino cuando se mira el rendimiento general de una empresa a largo plazo. Permite a la organización identificar los cambios emergentes en una fase temprana y empezar a dar respuestas mientras el cambio es incipiente (6).

FUTURO Y RESILIENCIA

La expresión “brecha de resiliencia” (7) (*resilience gap*) viene a identificar que **el mundo se está volviendo turbulento más rápido de lo que las organizaciones se están volviendo resilientes.** Y no hace falta describir qué pasa con aquellas organizaciones que se quedan más rezagadas... Si nos ponemos las gafas de lejos, sin resiliencia no hay futuro.

Se trata de tener la agilidad para adaptarse a los desafíos inesperados y **la capacidad de aprovechar la oportunidad, incluso de la adversidad. La capacidad de gestionar el impacto de la volatilidad es ahora un imperativo estratégico (8).**

Y cerramos como empezamos, con Star Wars.

“Difícil de ver. Siempre en movimiento el futuro está” (Maestro Yoda – Episodio 5. El Imperio Contraataca).

No seré yo quien lleve la contraria a un Maestro Jedi, pero cuanto mejor miremos, más veremos. Así que vamos a acabar con un par de referencias de libros que pueden ayudar a mirar (mejor) hacia adelante:

Seeing around corners: how to spot inflection points in business before they happen, de Rita McGrath (2019, Mariner Books). La autora es una referencia mundial en material de estrategia e innovación. En su libro se centra en la detección de esas señales débiles para identificar puntos de inflexión, esos que marcan el inicio las grandes oportunidades y también las grandes catástrofes empresariales.

How to Future: Leading and Sense-making in an Age of Hyperchange, de Scott Smith y Madeline Ashby (2020, Kogan Page). Es una guía accesible y práctica para introducirse en el campo del estudio de futuros.

Hasta el mes que viene.

Salud.

- 1-ISO 22316:2017 Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes.
- 2-Lauder, M. A., Marynissen, H. (2018). Normal Chaos: A New Research Paradigm for Understanding Practice. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(2), 319-323.
- 3-Arbesman, S. (2016). *Overcomplicated: Technology at the limits of comprehension*. New York: Penguin Publishing Group.
- 4-Hamel, G., Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-65.
- 5-Dekker, S. (2011). Drift into failure. From hunting broken components to understanding complex systems. Farnham: Ashgate.
- 6-Välikangas, L., Romme, G. (2013). How to Design for Strategic Resilience: A Case Study in Retailing. *Journal of Organization Design*, 2(2), 44-53.
- 7-Hamel, G., Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-65.
- 8-Seville, E., Van Opstal, D., Vargo, J. (2015). A Primer in Resiliency: Seven Principles for Managing the Unexpected. *Global Business and Organizational Excellence*, DOI: 10.1002/joe.21600, March/April 2015.

Curso de Formación Gobierno de Información y Tecnología COBIT® 2019 + ISO 38500

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://escueladegobierno.es/cobit>
- Inscripciones: cobit@escueladegobierno.es

Edición Enero 2022

martes 18 de 16:00 a 21:00
jueves 20 de 16:00 a 21:00
martes 25 de 16:00 a 21:00
jueves 27 de 16:00 a 21:00

Edición Febrero 2022

viernes 4 de 16:00 a 21:00
sabado 5 de 09:00 a 14:00
viernes 11 de 16:00 a 21:00
Sabado 12 de 09:00 a 14:00

Edición Marzo 2022

martes 1 de 16:00 a 21:00
jueves 3 de 16:00 a 21:00
martes 8 de 16:00 a 21:00
jueves 10 de 16:00 a 21:00

Business&Co.®
Business, Technology & Best Practices, S.L.

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L.





**RICARDO
SASTRE**

En continuo proceso de aprendizaje con objeto de contribuir a generar un impacto positivo en el mundo a través de la excelencia en la gestión de proyectos, programas y portfolios.

>>> SUPER PMOS

LAS MEJORES PMOs DEL MUNDO.

En el artículo anterior hablamos sobre los diferentes nombres por los que se denominan actualmente a las PMOs. Dada la diversidad de nombres, seguramente os habrá surgido la siguiente duda: ¿Qué es una PMO?.

Haciendo referencia a la APM (Association for Project Management), *“Una PMO es una estructura organizacional que proporciona soporte a los proyectos, programas y/o portfolios”*.

Si nos basamos en el PMI (Project Management Institute), *“El acrónimo PMO puede referirse a una oficina de dirección de portfolios, programas o proyectos. En el contexto de la Guía del PMBOK, versión 7, la oficina de dirección de proyectos (PMO) representa una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas”*.

De ambas definiciones se extraen 2 conclusiones:

- 1) Una PMO es una estructura, no es una persona/rol.
- 2) Hay cierta ambigüedad respecto a qué es o qué hace una PMO (estructura).

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA ↘**





Hago especial hincapié en la palabra “estructura”, porque basta con hacer una simple búsqueda en cualquier portal de ofertas de trabajo usando como palabra clave “PMO” para ver que la mayoría de las ofertas consideran que la PMO es una persona. Ejemplo: *“En la empresa XXXX estamos buscando un/a PMO con experiencia en el sector YYYY para trabajar en diferentes proyectos”*.

Una vez clarificado que una PMO no es una persona, vayamos a la siguiente conclusión: La ambigüedad de las definiciones. El motivo por el cual no hay una definición detallada de qué es exactamente una PMO, es porque no hay 2 PMOs iguales. Y el motivo por el que no hay 2 PMOs iguales, que también explica por qué no podemos simplemente fijarnos en una PMO de éxito y replicar exactamente lo mismo que hacen ellos en nuestra organización, es porque las PMOs deben estar adaptadas a las necesidades organizacionales de nuestra compañía y su entorno.

Una pregunta que suele salir en los eventos / conferencias de PMOs y Project Management, es si las PMOs solamente tienen aplicabilidad / sentido en empresas privadas de gran tamaño. Dado que este punto genera gran debate, centrémonos en este artículo en la aplicabilidad en relación al carácter privado o público de la entidad / organización / compañía.

Una de las grandes enseñanzas que he adquirido a lo largo de mi carrera profesional, es el gran valor que aporta aprender de “los mejores”, especialmente si puedes ser mentorizado por ellos. Es por este motivo por el cual voy a exponeros quienes han sido galardonadas como mejores PMOs del mundo en los últimos años por parte de las tres organizaciones referentes en el ámbito de las PMOs: La PMO Global Alliance, la APM y el PMI.

Empezando por la PMO Global Alliance, la PMO galardonada como mejor del mundo en este año 2021 ha sido “El municipio / ayuntamiento de Dubái”, siendo galardonada como mejor PMO de África “La ciudad / ayuntamiento de Ciudad del Cabo”. Si

chequeamos cual fue galardonada como mejor PMO del mundo el año 2020, nos encontramos con “Las aduanas de Dubái” y la mejor PMO de Asia/Pacífico en el año 2019 fue “El ministerio de trabajo de Bahréin”.

Si revisamos los ganadores en la APM, encontramos como mejor PMO del año 2020 a “La PMO del Gobierno de Montserrat”, la cual tiene una historia que conozco bien de cerca al haber tenido la suerte de conocer personalmente, tras meses en contacto vía linkedin, a su responsable en un evento reciente en Londres. Una historia realmente inspiradora de cómo “convertir los sueños en realidad” a raíz del trágico incidente ocasionado por la erupción del volcán que implicó prácticamente la reconstrucción completa de la isla.

Y si finalmente, chequeamos los galardonados por PMI, vemos que la PMO ganadora este año ha sido “Moffitt Cancer Center, que es un Instituto sin ánimo de lucro dedicado a la investigación y tratamiento del cáncer. Y en el año 2020 la ganadora fue “DC Water, agencia del distrito de Columbia para la gestión del agua”

Tras conocer cuáles han sido galardonadas como mejores PMOs en los últimos años, quizás ahora os estéis preguntando:

- ¿Cuáles han sido los motivos que han permitido a estas PMOs ser reconocidas como las mejores del mundo?
- ¿Por qué la mayoría de las PMOs galardonadas pertenecen al sector público?
- ¿Tenemos PMOs en nuestros Ayuntamientos, Provincias, Comunidades Autónomas, País?
- ¿Si los portafolios y programas que se van a arrancar con los fondos Europeos que va a recibir España fueran gestionados por una/s SuperPMOs como las mencionadas anteriormente, que valor diferencial aportarían?

Las respuestas a algunas de estas preguntas, en próximos artículos....

Sesión Directiva sobre

Inteligencia Artificial

- Formación a directivos
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Experiencias, casos prácticos
- Una única jornada
- Duración 7 horas
- Edificio Torre de Cristal - Madrid
- Almuerzo incluido
- Networking, oportunidades
- Reserva de plazas: 960442442
- Más información: <https://escueladegobierno.es/ia>
- Inscripciones: ia@escueladegobierno.es

Edición Marzo 2022

miércoles 16 de 09:00 a 16:00

Edificio Torre de Cristal
Paseo Castellana 259 C
28046-Madrid

Business&Co.®
Business, Technology & Best Practices, S.L.

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L.



¿CÓMO PERDER A UN SCRUM MASTER EN 10 DÍAS?



**ANGELA
PLAZA**

Soy Manager y Scrum Master en una de las consultoras más importantes del país.

Tuve la suerte de nacer en Sevilla y de haber podido desarrollar mi carrera profesional aquí.

En mis ratos libres podrás encontrarme disfrutando de mi pequeñina, paseando por las calles de mi ciudad o leyendo un buen libro.

Tras la resaca de las navidades, me he acordado de aquellas tardes y noches durante los fines de semana de diciembre y enero de hace no muchos años cuando la parrilla televisiva estaba repleta de comedias románticas o películas de temática navideña. Reposición tras reposición de “Solo en casa 1” y “Solo en casa 2”, “Love actually” o “El diario de Bridget Jones”. Entre todos estos títulos se colaba uno que particularmente a mí siempre me ha hecho mucha gracia: “¿Cómo perder a un chico en 10 días?”. En esta historia, Kate Hudson hace el papel de una ambiciosa periodista que trabaja en una revista de mujeres y que está dispuesta a todo para que su editora la deje escribir artículos de opinión serios. Su jefa, le propone que, para poder comenzar a escribir una sección seria, debe escribir un último artículo aconsejando a las lectoras de la revista qué hacer para mantener a tu pareja, y para ello, nuestra protagonista decide empezar una relación bastante tóxica con Matthew McConaughey en la que hace todo lo que no se debe hacer cuando empiezas con alguien...y ahí lo dejo que no quiero destriparos el final.

Y es que viendo la trama de esta película me dio por pensar, ¿cuáles son los comportamientos, creencias o situaciones en general que podrían hacer a una empresa, a un equipo o a una iniciativa perder a su Scrum Master?

La primera que se me viene a la cabeza es ver al Scrum Master como un mero facilitador, una persona que solo está ahí para poner post-its en las paredes y, por ende, cabrear a los de la limpieza por la cantidad de papelitos que hay en el suelo; facilitar reuniones o creer que es un animador de fiestas infantiles y que su única función es ocupar el tiempo del equipo haciendo actividades con Lego®, con globos o con piruletas.

Otra creencia muy extendida es el que el Scrum Master es un jefe de proyecto “evolucionado”, un PMO ágil (este es un buen oxímoron) o el jefe del equipo. Existen equipos y empresas que creen que el Scrum Master debe ser el encargado de organizar el trabajo dentro del equipo, indicar cómo se han de realizar las tareas a nivel técnico, proporcionar fechas exactas de finalización de tareas al cliente, auditar que los procesos se estén llevando a cabo de manera correcta, definir entregables y comprobar que estos se entregan en tiempo y forma e incluso aprobar las vacaciones de los miembros del equipo.





¿Y qué hay de aquella del Scrum Master secretario? Esa donde el equipo cree que el Scrum Master solo está para convocar reuniones, llevar los registros de asistencia a las mismas, gestionar el calendario del equipo, tomar acta en las reuniones, hacer de time keeper y facilitar las mismas. Lo único que le falta a este Scrum Master es llevarle café con pastas al equipo...

A decir verdad, todas estas creencias suenan, como diría Javier Garzás, muy a lado oscuro, y chocan muy mucho con lo que promueve el manifiesto Ágil y con la Guía de Scrum. En el caso del Scrum Master facilitador y el Scrum Master secretaria se ve claramente que es una distorsión de una de las responsabilidades del Scrum Master, que es la de asegurar que los eventos de Scrum tengan lugar, sean positivos, productivos y que se hagan en el tiempo marcado y de encargarse de facilitar las relaciones del equipo con los Stakeholders, pero de ahí a llevar el calendario a los equipos o convertir las reuniones en una fiesta de cumpleaños llena de globos y pintura de dedos hay un abismo. Cuando un equipo u organización percibe al Scrum Master como PMO ágil o como jefe de proyecto parece ser que están haciendo una reinterpretación, bastante libre, del rol del Scrum Master como responsable de que el proceso se cumpla y de la efectividad del equipo. Aunque, en realidad lo que el Scrum Master debe conseguir es que el equipo entienda el proceso y lo haga suyo y conseguir guiar al equipo en cómo ser un equipo autogestionado donde ellos mismos deciden qué se debe hacer y cómo debe hacerse.

Si la empresa o el equipo comparte una o más de las creencias arriba mencionadas sobre el rol del Scrum Master, quizás una persona en esta persona en lo único que piense es: en empezar a buscar en LinkedIn una nueva oportunidad laboral o en empezar a certificarse en PRINCE2 o PMP para encajar mejor. Pero, en realidad, lo que está ocurriendo es que se ha encontrado con una empresa o un equipo poco maduro, que puede que no tenga bien definidas sus formas de trabajo en entornos ágiles, a los que quizás nadie les ha enseñado qué es el Manifiesto Ágil y Scrum, o, que quien se lo ha enseñado se ha dejado por el camino las cosas más importantes, e, incluso, casos en los que es todo postureo de cara a la galería (¡mirad estamos haciendo (que no siendo) Ágil!).

Antes de salir corriendo, buscar otro trabajo o tomar un nuevo rumbo en tu carrera profesional, este Scrum Master debe dar un "paso atrás" y observar el entorno: ¿cuál es el grado de madurez Ágil del equipo o empresa?, ¿qué anti-patrones ágiles y de Scrum se están dando? ¿cuál es la verdadera predisposición del equipo a trabajar con marcos de trabajo ágiles? ¿qué podemos hacer nosotros como verdaderos Scrum Master para romper estas creencias? Solo de esta manera el Scrum Master podrá poner en prácticas estrategias de gestión del cambio y transformación, estrategias de coaching y acompañamiento a nivel equipo y organización e incluso planes de formación. Todo ello con el objetivo de que el equipo o empresa aprendan a trabajar con Scrum y entiendan cómo Scrum les puede ayudar a desarrollar productos o servicios de valor añadido en entornos empíricos, a entender sus roles y responsabilidades y a sacarle el máximo partido a esta filosofía de trabajo.

creencias? Solo de esta manera el Scrum Master podrá poner en prácticas estrategias de gestión del cambio y transformación, estrategias de coaching y acompañamiento a nivel equipo y organización e incluso planes de formación. Todo ello con el objetivo de que el equipo o empresa aprendan a trabajar con Scrum y entiendan cómo Scrum les puede ayudar a desarrollar productos o servicios de valor añadido en entornos empíricos, a entender sus roles y responsabilidades y a sacarle el máximo partido a esta filosofía de trabajo.

Curso de Formación Gestión de Proyectos p3mgo + ISO 21502

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://escueladegobierno.es/3mgo>
- Inscripciones: p3mgo@escueladegobierno.es

Edición Febrero 2022

viernes 18 de 16:00 a 21:00
sábado 19 de 09:00 a 14:00
viernes 26 de 16:00 a 21:00
Sábado 27 de 09:00 a 14:00

Edición Marzo 2022

martes 15 de 16:00 a 21:00
jueves 17 de 16:00 a 21:00
martes 22 de 16:00 a 21:00
jueves 24 de 16:00 a 21:00

Business&Co.®
Business, Technology & Best Practices, S.L.

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L.





¿Es realmente el Interim Management una oportunidad para todo el mundo?



**JOSÉ LUIS
PORTELA**

CEO de Magtalent. Director del Programa de Dirección Estratégica de Proyectos de IE Business School. Consejero. Escritor. Conferenciante

>>> EMPLEO Y FUTURO

En mi experiencia profesional en el Interim Management, después de haber visto, hablado y analizado más de 500 potenciales Interim, la mayoría no lograrán vivir de esto.

No te lo digo para desanimarte, sino porque quiero que tengas éxito en tu carrera profesional. Tener una carrera de éxito consiste en elegir el camino y dar los pasos adecuados. No todo el mundo vale para ser empresario, o trabajar de cara al público, por ejemplo. Igual sucede en el mundo del Interim Manager, la mayoría de los directivos no tienen la actitud o las competencias necesarias para tener éxito en esta profesión.

Me gusta hacer un paralelismo con otra profesión que se puso de moda no hace mucho, el mundo del coaching. Se puso de moda, aparecían miles de personas que querían vivir y trabajar como coach, y la realidad es que, si bien es una gran profesión con mucho futuro, muy pocos son capaces de vivir de ella. Igual sucede en el mundo del Interim Manager, la mayoría lo encuentra atractivo, muchos se ven reflejados, pero muy pocos logran vivir de esto.

Una de las claves es pensar que las habilidades que te hicieron exitoso trabajando como directivo para una empresa, no son las mismas que se necesitan para trabajar como Interim Manager. Cuando trabajas como directivo dentro de un organigrama de una empresa, la marca, la cultura, las otras personas, forman parte de tu éxito. Es decir tu éxito ha venido en parte porque en ese contexto tienes habilidades directivas que te hicieron sobrevivir. Cuando trabajas como Interim en una empresa, no tienes nada que te respalde, eres tu solo el que te enfrentas a la empresa, a sus trabajadores y a sus dueños. Por lo tanto, las habilidades directivas, la forma de comunicar, y sobre todo la forma en la que haces las cosas tiene que ser totalmente distintas.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘



El segundo error, viene del hecho de pensar que las empresas te van a contratar por el gran currículum que tienes y por los estudios y master que has logrado. Los Interim Managers, son directivos que se incorporan a las empresas a resolver problemas muy concretos y dar la vuelta a la cuenta de resultados. Por lo tanto, todas las técnicas de venta que los directivos usan para ser contratados como trabajador, no son válidas para un proceso de selección en un proyecto de Interim.

Otro error muy común es enfocar la profesión de Interim como una fase pasajera hasta que te llegue ese contrato fijo. Hay una pregunta que debes hacerte para saber si realmente vales para esto: si el empresario que te ha contratado como Interim Manager te hiciera una oferta para quedarte fijo, ¿la aceptarías? La respuesta que importa es la que te haya salido de forma visceral, el pensamiento que te haya surgido al leer estas palabras. Si la respuesta es “sí” o “claro, eso es lo que estoy buscando”, esto no es para ti.

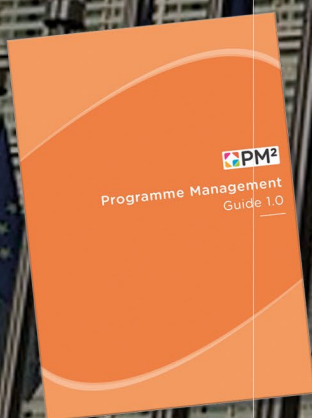
“Un Interim Manager tiene una inquietud profesional que le lleva a estar genuinamente convencido que, si se queda quieto, pierde dinero y prestigio. Se anquilosa, se estanca, pierde valor”

El trabajar como Interim Manager, es por lo tanto un cambio radical de vida personal y profesional. Es muy parecido a la gran diferencia que existe entre ser empresario o trabajar como empleado para una empresa. Ser Interim Manager, significa convertirte en un empresario cuyo producto eres tu mismo y que por lo tanto significa un cambio de paradigma en el cual aumenta mucho la incertidumbre laboral, pero que al mismo tiempo se mejora la libertad y también la capacidad de ganar más dinero, ya que, a gran diferencia del trabajo fijo, sometido a la ley de oferta y demanda, el Interim cobra por resultados, lo que permite si eres bueno, ganar mucho más dinero

Sin duda el siglo XXI está lleno de oportunidades en esta gran profesión, y los países más desarrollados llevan años desarrollando esta práctica y con unos resultados espectaculares de crecimiento. En España el mercado está muy poco maduro, pero a la vez lleno de oportunidades, ya que está muy poco desarrollado.

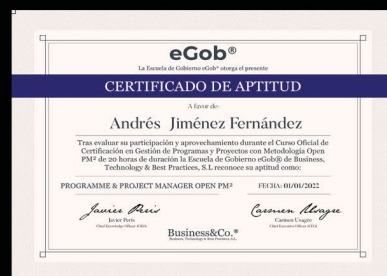
Curso de Formación Gestión de Programas y Proyectos Open PM²

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://escueladegobierno.es/openpm2>
- Inscripciones: openpm2@escueladegobierno.es



Business&Co.®
Business, Technology & Best Practices, S.L.

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L.





El Viejo Miguel

La sala es una sala normal. Rectangular, algo alargada, sin ninguna concesión arquitectónica a destacar. La magia está en las paredes y en el techo. Cuando accedes a ella por la puerta las ves poco a poco y subes la mirada al techo. Esos colores tan llamativos te llenan la vista de inmediato, tus ojos no paran de saltar de un lado a otro. Ni siquiera las hordas de turistas que de forma continua y sin pausa llegan y se van lanzando fotos sin parar logra restarle algo de fuerza a ese momento cuando ves el juicio final. Stendhal te entendería perfectamente. No te atrapa solo la belleza de las pinturas al fresco que embellecen esa sala tan corriente, sino también la historia que hay detrás.

Miguel Ángel no quería aceptar el encargo de pintar la capilla Sixtina, creía que era una treta de sus rivales para que cayera en desgracia frente al Papa. Pero terminó aceptando el encargo. La pintura de una bóveda como aquella exigía dominar el fresco una técnica que él ni siquiera había utilizado por lo que contrató a dos paisanos florentinos para que le ayudaran.

El fresco es una técnica donde la velocidad y la planificación son vitales, ya que sobre la pared se extienden varias capas de yeso y mientras éste permanece fresco se pinta encima. Una vez que se seca ya no se puede volver a pintar. Esto ocurre en apenas un día y los errores que se cometan son difíciles de corregir.

Para evitar el fallo en la medida de lo posible se preparan unos cartones con el dibujo a realizar y se traslada al fresco mediante dos formas distintas. La primera agujereando el cartón en determinados sitios y haciendo pasar un polvo de carboncillo para marcar el dibujo al otro lado y la segunda pintando el reverso con tiza y trasladando la tiza al fresco.

Miguel Ángel terminó pintando directamente en el fresco sin ningún tipo de ayuda. Prescindió de ayudantes y completó la bóveda sólo. En la restauración llevada a cabo en los años 90 se comprobó que su técnica había sido una de las más perfectas sino la más perfecta en este tipo de pintura.

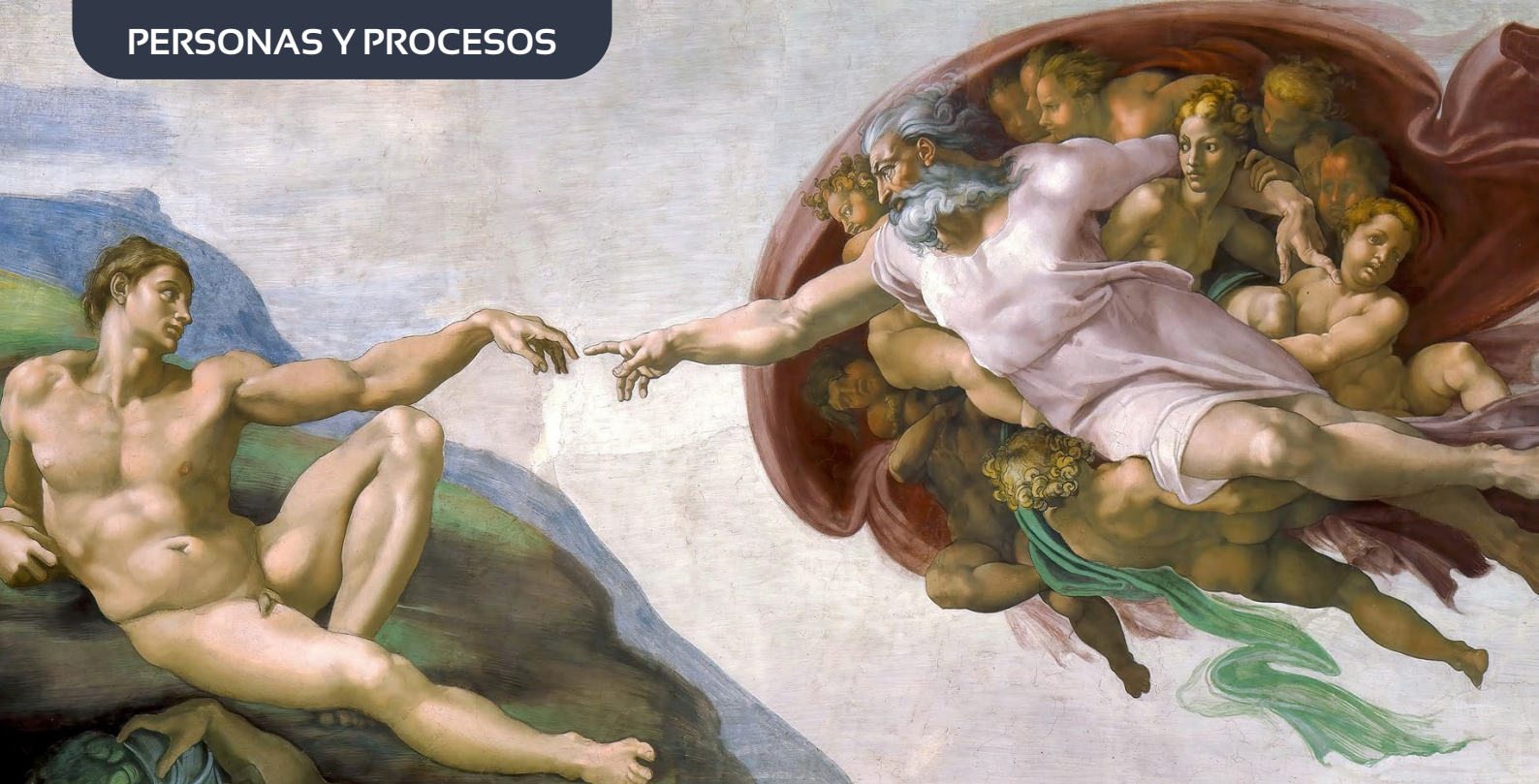


**JULIÁN
GÓMEZ**

Brand Manager de LedaMC, autor de El Juego de Tronos de los Proyectos, bloguero en El Laboratorio de las TI, conferenciante y mente inquieta siempre dispuesta a compartir conocimiento.

PERSONAS Y PROCESOS

*CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA* ↘



Miguel Ángel cuando comenzó la obra tenía 33 años y no sabía pintar al fresco. Ya no era el joven que con 24 años deslumbrara al mundo con su Pietà en mármol. Tampoco era el joven que con 29 años asombró a Florencia y empezó su leyenda cuando aceptó el bloque de mármol rechazado por otros para construir una de las obras más bonitas del renacimiento: El David.

Miguel Ángel salió de su zona de confort, pasó de la escultura (su verdadera pasión) a la pintura y demostró que era capaz de aprender técnicas nuevas y de brillar. No se quedó ahí. Con 40 años volvería a impactar con su Moisés en la tumba de Julio II en San Pietro in Vincoli. A los 59 años hizo otra obra sublime: la capilla de los Medici en Florencia.

A los 66 años completó el majestuoso mural del Juicio final de la capilla Sixtina, obra todavía mejor que la bóveda que completara treinta años antes. Y ahora pensarás que se retiró, que como era un viejo no podría aprender nada nuevo y se dedicaría a mirar obras y a dar su opinión sobre cualquier cosa, pero no fue así.

Todavía tuvo tiempo de firmar un contrato a sus 71 años para realizar la obra de la cúpula de la catedral de San Pedro de Roma, trabajo en el que estaría hasta los 89 años cuando falleciera dejando un legado tan impresionante al mundo.

¿Te imaginas que los Papas que lo contrataron año tras año le hubieran dicho a Miguel Ángel que con 45 años era un viejo que no servía para nada? Nos habríamos perdido las partes más importantes de su obra.

Lo mismo estás pensando que el caso de Miguel Ángel es un caso aislado, el caso de un genio, pero no lo es, hay muchos más. José Saramago se estableció como escritor a los 60 años y a los 76 años consiguió el premio Nobel.

Toni Morrison comenzó a escribir con 40 años y 22 años después tenía premio Nobel y premio Pulitzer.

Son todos “artistas” y la dirección de proyectos se considera un arte ¿no nos va a suceder lo mismo a nosotros? ¿Vamos a desperdiciar los mejores años de creatividad, de conocimientos, de experiencia, de saber de las personas para nuestro proyecto simplemente porque tiene vista cansada?

Los criterios para elegir a una persona deben ser actitud, aptitud y experiencia. En ningún caso la edad, el género, los gustos o cualquier otra cosa similar.

Puedes acceder a magníficos profesionales con un interim management que harán que tu proyecto despegue. Lograrás llevarlo aún más lejos si los incluyes en tu equipo, junto a ti.

La mente abierta es tu mejor aliada, nada de estereotipos preconcebidos ni micromanagement de cortas miras.

Le dedico este artículo a mi amiga Marta Vílches, estupenda profesional Interim Business Human Partner con capacidad demostrada para desarrollar a las personas de tu proyecto al siguiente nivel. Quizás tengas la suerte de contar con ella para tu empresa. Podrás encontrarla fácilmente en LinkedIn. A mí me ha inspirado para escribir este artículo.

Es tiempo de comienzos, es momento de pensar con una mente abierta, es hora de hacer cosas que no hacías, de intentar caminos que siquiera conocías que existían, es hora de encontrar el éxito ayudándote de personas que te pueden aportar mucho.

Te deseo un espectacular año 2022 lleno de éxitos para ti y para todos los tuyos.

Curso de Formación

Gestión del Tiempo

para Equipos

TSG4®

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://tsg4.com>
- Inscripciones: ok@tsg4.com

Business&Co.®
Business, Technology & Best Practices, S.L.

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L.



[The page contains dense handwritten notes in Chinese and English, mostly illegible due to blurring.]



EL LADO HUMANO

CHARO FRESNEDA

Tengo la suerte de trabajar en lo que me apasiona. Soy Project Manager y ayudo a las organizaciones y personas en la transformación mediante la visión por proyectos. Profesora en escuelas de negocio. Segoviana viviendo en Madrid desde hace muchos años. En mi tiempo libre disfruto caminando, con un buen libro o jugando un partido de pádel. Aprendiendo siempre.

Las palabras se las lleva el viento

Las palabras se las lleva el viento, cuando su uso no provocan el resultado deseado. Este refrán de nuestro valioso refranero español pone título al ST01, mi segundo artículo de stakeholders.news

Este escrito está basado en una experiencia y reflexión que surge a propósito de una conversación mantenida hace unos días donde la “jerga” de proyectos era la protagonista, es decir, “sólo frikis” frivolizando un poco.

Por poner en contexto esta vivencia y bajo el paradigma del entorno profesional, cada día nos levantamos con palabras como: valor, beneficio, expectativas, éxito, objetivo, metas..., entre otras, para algunos de nosotros muy conocidas y utilizadas, ya sea trabajando en proyectos o no, palabras que denotan mucho impacto para el que las nombra y mas si cabe para el que las recibe. A estas palabras las llamo “a qué huelen las nubes”.

*CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA* ↘



Esta historia comienza cuando indico a una persona “tendrías que poner en valor tu esfuerzo”, y recibo como respuesta un simple “vale”. Según el principio de la tercera ley de Newton “acción-reacción” me quedé esperando algún movimiento en esta persona, donde la reacción fue, no hacer nada. Hacer nada, en mi opinión, es el comportamiento que se puede mostrar cuando no hay interés en algo o porque desconocemos qué hacer.

Concretamente no se debía a la falta de interés, sencillamente no lo entendió, lo cual refleja que el efecto que se persigue con este tipo de expresiones a veces no provoca la reacción esperada. Intuimos ya, que habría sido suficiente con “resalta tu trabajo de esta forma”, “vende el proyecto en el que tanto has trabajado con tu equipo”, esta fue mi reacción ante la inacción, lo cual, quedó perfectamente entendido; estimularon acciones concretas y ocasionaron el efecto deseado.

Cuando nos comunicamos con otras personas se establecen en algunos casos “ruidos” que pueden perturbar el mensaje o simplemente no llegan por falta de definición, y al ser parte de un vocabulario, jerga, se asumen entendidas.

Con estas palabras, en entornos que no son adecuados, se puede adolecer de gran conocimiento cuando

en realidad puede confundir, crear incertidumbre, expectativas sobre estos conceptos intangibles, que pueden terminar quedando como palabras etéreas si no están acompañadas del elemento que les da significado ya sea cuantitativo, cualitativo, elementos que transforman la abstracción a lo concreto, tangible, real o simplemente decirlo de la forma “que lo entiendan mi abuelos”, eso decía un sabio profesor que tuve.

Esta experiencia fue una lección aprendida para mí. Algunos pensaréis, esta persona podía haber preguntado, ¿verdad? Si, claro que lo podía haber hecho, el uso de estos conceptos pueden ser el día a día donde no todos preguntan cuando se queda la duda, no todos lo entienden, y ante esto, mas vale hacer comprender... si es lo que se quiere.

A partir de ese momento, opté por elegir las palabras adecuadas para que no se las lleve el viento.

Una vez más, el entorno e interlocutor es clave en el uso de ciertos conceptos y para que se asimilen, mejor como decía mi sabio profesor.

“Hay palabras que se retraen, que se niegan, porque tienen demasiado significado para nuestros oídos cansados de palabras”.

José Saramago

Curso de Formación Gestión de Procesos de Negocio BPM + ISO 19510

- Directo por streaming
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Formación experiencial
- Cuatro sesiones
- Duración 20 horas
- Dos formatos
- Martes y jueves tarde
- Viernes tarde y sábado mañana
- Más información: <https://escueladegobierno.es/bpm>
- Inscripciones: bpm@escueladegobierno.es

Edición Enero 2022

viernes 21 de 16:00 a 21:00
sábado 22 de 09:00 a 14:00
viernes 28 de 16:00 a 21:00
Sábado 29 de 09:00 a 14:00

Edición Febrero 2022

martes 15 de 16:00 a 21:00
jueves 17 de 16:00 a 21:00
martes 22 de 16:00 a 21:00
jueves 24 de 16:00 a 21:00

Edición Marzo 2022

viernes 18 de 16:00 a 21:00
sábado 19 de 09:00 a 14:00
viernes 26 de 16:00 a 21:00
Sábado 27 de 09:00 a 14:00

Business&Co.®
Business, Technology & Best Practices, S.L.

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L.



#BestPractices #BetterProfessionals

Cursos Doble Certificación

enero

GOBIERNO TI

COBIT® 2019 + ISO 38500

PRIMERA SESIÓN:
Martes 18 de enero
de 2022 de
16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:
Jueves 20 de enero
de 2022
de 16:00 a 21:00

TERCERA SESIÓN:
Martes 25 de enero
de 2022 de
16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN:
Jueves 27 de enero
de 2022 de
16:00 a 21:00

GESTIÓN DE PROCESOS
DE NEGOCIO

BPM + ISO 19510

PRIMERA SESIÓN:
Viernes 21 de enero
de 2022 de
16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:
Sábado 22 de enero
de 2022 de
09:00 a 14:00

TERCERA SESIÓN:
Viernes 28 de enero
de 2022 de
16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN:
Sábado 29 de enero
de 2022 de
09:00 a 14:00

febrero

GESTIÓN DE SERVICIOS TI

FitSM + ISO 20000

PRIMERA SESIÓN:
Martes 1 de febrero
de 2022 de
16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:
Jueves 3 de febrero
de 2022 de
16:00 a 21:00

TERCERA SESIÓN:
Martes 8 de febrero
de 2022 de
16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN:
Jueves 11 de febrero
de 2022 de
16:00 a 21:00

GOBIERNO TI

COBIT® 2019 + ISO 38500

PRIMERA SESIÓN:
Viernes 4 de febrero
de 2022 de
16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:
Sábado 5 de febrero
de 2022
de 09:00 a 14:00

TERCERA SESIÓN:
Viernes 11 de febrero
de 2022
de 16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN:
Sábado 12 de febrero
de 2022 de
09:00 a 14:00

GESTIÓN DE PROCESOS
DE NEGOCIO

BPM + ISO 19510

PRIMERA SESIÓN:
Martes 15 de febrero
de 2022 de
16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:
Jueves 17 de febrero
de 2022 de
16:00 a 21:00

TERCERA SESIÓN:
Martes 22 de febrero
de 2022 de
16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN:
Jueves 24 de febrero
de 2022 de
16:00 a 21:00

GESTIÓN DE PROYECTOS

P3MGO® PjM + ISO 21502

PRIMERA SESIÓN:
Viernes 18 de febrero
de 2022
de 16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:
Sábado 19 de febrero
de 2022 de
09:00 a 14:00

TERCERA SESIÓN:
Viernes 25 de febrero
de 2022 de
16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN:
Sábado 26 de febrero
de 2022 de
09:00 a 14:00

Business&Co.®
Business, Technology & Best Practices, S.L.

Más información en
<https://escueladegobierno.es>