

Stakeholders

.news

PORTFOLIO, PROGRAMME & PROJECT MANAGEMENT

NÚMERO #006 - MAYO 2022

PROYECTOS · GESTIÓN · EXCELENCIA · CALIDAD · PROFESIONALES



»» STAKEHOLDERS.NEWS

PROTAGONISTA DEL MES

ANA MARÍA PONT

**POSTUREO
MANAGEMENT**
en EDITORIAL
con Javier Peris

**DIGITALIZACIÓN
DE LA CONSTRUCCIÓN**
en Proyectos Singulares
con Carlos Pampliega

**(TECNO) TRANSFORMACIÓN
DIGITAL, PERO ¿CON CRITERIO?**
en TECNOTRANSFORMACIÓN
con Juan Jesús Urbizu

**¿CÓMO INFLUIR EN LOS
STAKEHOLDERS?**
en STEERING COMITEE
con Pedro Balsa

**¿QUÉ PODEMOS APRENDER
DE LA GESTIÓN DE CRISIS?**
en CONTINUIDAD Y RESILIENCIA
con Juan Manuel Domínguez

EL VALOR DE LAS PMOS
en SUPER PMOS
con Ricardo Sastre

**MALOS TIEMPOS
PARA LAS
RETROSPECTIVAS**
en TRANSFORMACIÓN AGILE
con Ángela Plaza

**¿CÓMO SE MEJORA
LA EMPLEABILIDAD?**
en EMPLEO Y FUTURO
con José Luis Portela

**CUANDO ELTON DESCUBRIÓ
EL EFECTO HAWTHORNE**
en PERSONAS Y PROCESOS
con Julián Gómez

**HACER Y QUERER EN
LA GESTIÓN DE EQUIPOS**
en EL LADO HUMANO
con Charo Fresneda

REDACCION

Equipo

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 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 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. 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 5 horas
- Edificio Torre de Cristal - Madrid
- Almuerzo Incluido
- Networking, oportunidades
- Reserva de plazas: +34 960 442 442
- Más información: <https://escueladegobierno.es>
- Inscripciones: admisiones@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®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L.

SUMARIO

02. REDACCIÓN

04. SUMARIO

06. POSTUREO MANAGEMENT

EDITORIAL
con Javier Peris

10. DIGITALIZACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

PROYECTOS SINGULARES
con Carlos Pampliega

14. (TECNO) TRANSFORMACIÓN DIGITAL, PERO ¿CON CRITERIO?

TECNOTRANSFORMACIÓN
con Juan Jesús Urbizu

18. ANA MARÍA PONT

PROTAGONISTA DEL MES

24. ¿CÓMO INFLUIR EN LOS STAKEHOLDERS?

STEERING COMITEE
con Pedro Balsa

28. ¿QUÉ PODEMOS APRENDER DE LA GESTIÓN DE CRISIS?

CONTINUIDAD Y RESILIENCIA
con Juan Manuel Domínguez

32. EL VALOR DE LAS PMOS

SUPER PMOS
con Ricardo Sastre

36. MALOS TIEMPOS PARA LAS RETROSPECTIVAS

TRANSFORMACIÓN AGILE
con Ángela Plaza Lora

40. ¿CÓMO SE MEJORA LA EMPLEABILIDAD?

EMPLEO Y FUTURO
con José Luis Portela

44. CUANDO ELTON DESCUBRIÓ EL EFECTO HAWTHORNE

PERSONAS Y PROCESOS
con Julián Gómez

48. HACER Y QUERER EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS

EL LADO HUMANO
con Charo Fresneda

52. UNE SE INCORPORA AL INSTITUTO EUROPEO DE NORMAS DE TELECOMUNICACIONES ETSI COMO MIEMBRO DE PLENO DERECHO NORMALIZACIÓN



Conexiones Mensuales **BUSINESS CLASS** con los Principales Destinos de Conocimiento

Formamos y Acreditamos Directivos y Profesionales en Gestión de Proyectos, Gestión de Programas, Gestión de Portafolios, Gestión de Oficinas de Portfolios, Programas y Proyectos, Gestión de Centros de Excelencia, Gestión del Tiempo, Gestión de Procesos de Negocio, Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información y Gobierno de Información y Tecnología.

Nuestra formación aporta un triple valor pues incluye tanto el enfoque teórico basado en Metodologías o Buenas Prácticas que otorgan conocimiento fundamental, como el enfoque normativo basado en los Sistemas de Gestión que permite evidenciar cumplimiento a la organización y todo ello potenciado con un enfoque práctico basado en la experiencia real acreditada del profesor.

Nuestros Cursos de Certificación se imparten en directo en remoto a través de internet para una mayor comodidad, con una duración de 20 horas repartidas en cuatro sesiones de cinco horas cada una. Las tres primeras sesiones son dedicadas a la Metodología o Buena Práctica y la cuarta y última sesión a la Norma ISO del Sistema de Gestión relacionado.



EDICIONES MENSUALES

Reserva ya tú plaza en la convocatoria del mes del año que más te convenga, hay ediciones todos los meses salvo agosto.



EN DIRECTO EN REMOTO

En directo en remoto a través de Internet para tu mayor comodidad, 20 horas repartidas en cuatro sesiones durante dos semanas.



TRIPLE VALOR

Formación experiencial donde además de la teoría conocerás ejemplos prácticos siendo asignatura del Master en Gobierno MGEIT®



DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGov® una por la metodología y otra por la norma.



COMPATIBLE FUNDAE

Solicita la Subvención, tanto los contenidos como la plataforma son compatibles con los requisitos de FUNDAE.

Postureo Management

Hace apenas unas semanas, tuve la oportunidad de conversar con un directivo de una importante Administración Pública española, que me trasladó su tremenda inquietud por la forma en que ciertas empresas, algunas de ellas muy importantes, estaban llevando a cabo los proyectos que les habían encomendado.

El incumplimiento de plazos, el nefasto manejo de los interesados, la ausencia de calidad, una política errática de comunicación, o una inadecuada gestión de riesgos, fueron, entre otros, los despropósitos que me aseguró que incluso le habían llegado a quitar el sueño.

Como digo, fue bastante extenso en detalles y ejemplos, evidenciando una mala gestión (Management) y en concreto, dada la naturaleza de los encargos a los que hacía referencia, la ausencia de, o una nefasta, Gestión de Proyectos (Project Management)

*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".

Tras su relato, que evidentemente le angustiaba, y al cual no atisbaba a ver solución, le propuse fomentar que en la elección del proveedor, incluso en la licitación, pesará más que este proveedor aplicara Metodologías, Buenas Prácticas o Marcos de Gestión de Proyectos, que a todas luces están creadas para evitar situaciones tan desagradables como las que me estaba relatando.

Tremendamente sorprendido, me dijo que eso ya estaba resuelto, que ya exigían que las empresas contaran con personal con Acreditaciones o Certificaciones en Gestión de Proyectos, a lo que yo le replique: “¿Y eso que tiene que ver?”, lo que definitivamente le dejó bastante perplejo.

Es evidente que, si exigés que un proveedor tenga personal que sabe lo que hay que hacer como medida preventiva de posibles problemas, y luego se evidencia que esos problemas suceden porque no se está haciendo lo que se debería hacer, queda demostrado que esa medida no es la más adecuada, pues carece absolutamente de eficacia.

“¿Que estás pidiendo?”, le dije, “¿Que el proveedor cuente con gente que sabe lo que debería hacer, o que el proveedor hace lo que debe hacer?”.

Evidentemente, para lograr lo segundo, se debe empezar por lo primero, es decir, tener gente formada y acreditada que sepa adecuadamente lo que hay que hacer. ¡Hasta ahí podíamos llegar! Pero esto no acaba ahí. Más importante aún es asegurar que lo ponen en práctica y lo llevan a cabo de manera consistente. Lo contrario es puro postureo.

Una organización puede tener una legión de Project Managers certificados en una determinada metodología, Buena Práctica o Base de Conocimiento, y no dejarles aplicar nada de lo aprendido, aludiendo a un “método paralelo” o simplemente no teniendo ningún método de gestión. No se sorprenda, esto es mucho más habitual de lo que puede llegar usted a creer, pues hay mucho (incluso me atrevería a decir, demasiado) de lo que yo denomino “Postureo Management”.

Si los profesionales quieren saber qué es lo que deben hacer y cómo hacerlo disponen de un conjunto de Metodologías, Buenas Prácticas o Bases de Conocimiento para formarse, e incluso certificarse, y lograr una mayor eficacia para ellos y para las organizaciones para las que trabajan.

Por otro lado, si las organizaciones quieren demostrar que están aplicando un adecuado Project Management disponen de Normas ISO, como por ejemplo la Norma ISO 21502, que le permitirá sin lugar a duda acreditarlo por parte de terceros.

No voy a negar que hay algunas, lamentablemente muy pocas, organizaciones que, al margen de las grandes Bases de Conocimientos llevan cabo de manera consistente sus propias Metodologías basadas en experiencias propias, conocimiento interno, etc. Pero nos presentan dos grandes problemas: son muy difíciles de encontrar, y su modelo de éxito, al no estar normalizado, es prácticamente imposible de evidenciar.

La normalización tiene como objetivo la elaboración de una serie de especificaciones técnicas o normas, que son utilizadas por las organizaciones, de manera voluntaria, como garantía para probar la calidad y la seguridad de sus actividades y productos.

Quizá haya llegado el momento, tanto en Concursos Públicos o Licitaciones, como en el ámbito de las empresas privadas, de exigir, o cuanto menos valorar de manera adecuada y por encima de las certificaciones profesionales, la Acreditación de la organización licitante en Normas específicas para la función que se le va a encomendar. Estoy seguro que esta medida evitaría muchísimos de los problemas que atravesamos y dejaría dormir más tranquilo a más de un directivo.



Curso Doble Certificación Open PM² + ISO 21503 Gestión de Programas de Proyectos de la Comisión Europea

PM² es una metodología de gestión desarrollada y respaldada por y para la Comisión Europea. Open PM² es una iniciativa de la Comisión Europea que acerca la metodología PM² y sus ventajas a una comunidad más amplia de partes interesadas y usuarios.

La Gestión de Proyectos (Project Management) ayuda a alcanzar Resultados, la Gestión de Programas de Proyectos (Programme Management) ayuda a alcanzar Beneficios y la Gestión de Portafolios (Portfolio Management) ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos.

Este curso de la Metodología Open PM²-PgM proporciona orientación y apoyo para la Gestión de Programas. Este conjunto de directrices e instrumentos de Gestión de Programas permite a los Programme Managers gestionar y supervisar mejor los programas en cualquier ámbito, incluida la tecnología de la información y más allá.

Open PM²-PgM incorpora elementos de una serie de mejores prácticas de Gestión de Programas (Programme Management) aceptadas a nivel mundial, descritas en normas y metodologías, así como la experiencia operativa relevante de las instituciones europeas.

Este curso también ofrece una visión general de la norma ISO/IEC 21503 de Gestión de Programas que le ayudará no solo a mejorar su día a día sino además lograr un alineamiento normativo con el certificar en el futuro a su organización.



EDICIONES MENSUALES

Reserva ya tú plaza en la convocatoria del mes del año que más te convenga, hay ediciones todos los meses salvo agosto.



EN DIRECTO EN REMOTO

En directo en remoto a través de Internet para tu mayor comodidad, 20 horas repartidas en cuatro sesiones durante dos semanas.



TRIPLE VALOR

Formación experiencial donde además de la teoría conocerás ejemplos prácticos siendo asignatura del Master en Gobierno MGET®



DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGov® una por la metodología y otra por la norma.



COMPATIBLE FUNDAE

Solicita la Subvención, tanto los contenidos como la plataforma son compatibles con los requisitos de FUNDAE.

 <https://escueladegobierno.es>

 admisiones@escueladegobierno.es

 Av. San Onofre, 20 46930-Quart de Poblet (Spain)



+34 960 442 442

Digitalización de la Construcción

El futuro tecnológico de los proyectos en la industria de la construcción.

La industria de la construcción está en auge. Sin embargo, un sector tan inmovilista como el de la ingeniería y la construcción sigue sin mejorar sus estándares de productividad. Según la consultora **McKinsey**, la productividad a nivel global de este sector sólo ha aumentado un 1% anual desde 2017, mientras que otros sectores donde pesa la manufactura lo han hecho al 3,6%.

Sin duda, el uso de la tecnología podría mejorar estos datos, al tiempo que facilitaría el flujo de información desde los tableros de dibujo de los arquitectos, los despachos de los project y construction managers, hasta las casetas de obra de los encargados y jefes de obra.

Repasemos tres aspectos clave sobre los que podemos abordar la necesaria transformación digital del mundo de la construcción:

MEJORAR EL PROCESO DE DISEÑO MEDIANTE LA REALIDAD AUMENTADA

El primero de los aspectos tecnológicos que se está aplicando sería la digitalización del proceso de diseño. Esto implica no solamente el uso generalizado de los **BIM**, sino más allá, aquellas otras tecnologías asociadas como la realidad virtual y la aumentada.

La gestión de proyectos digitales puede ser solo el primer paso en la revolución tecnológica de la construcción. La realidad aumentada permite a quienes trabajan en proyectos de construcción ver hologramas del edificio con una precisión fiel al diseño. El uso generalizado de esta tecnología se convierte en un punto de encuentro entre el cliente final, usuario del espacio arquitectónico, y el proceso de diseño. **David Mitchell**, fundador de **XYZ Reality**, una de las empresas punteras en el uso de esta tecnología, describe otro beneficio asociado a la exactitud que se logra con los modelos de realidad aumentada: un aumento de la precisión y la calidad en el modelo durante su planificación.

Este último punto es importante ya que la inexactitud y el desperdicio son un talón de Aquiles para la industria de la construcción, dice. El grado de calidad de los proyectos del sector de la construcción raramente se parecen a lo exigido en ingeniería. Señala Mitchell que el 80 % de las obras de construcción se construyen con un grado de imprecisión que está fuera de la tolerancia de otros sectores, y que el 10 % se construye tan mal que es necesario volver a hacerlo.

La realidad virtual tiene su segunda derivada digital en el **Metaverso**. **Paul Oppong** en su artículo *How Will the Metaverse Change Project Management?* comenta acerca de las dudas razonables que plantea esta nueva realidad digital y su traslado a la gestión de proyectos.

CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA ↘



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.

Si bien aún no vemos cómo se desarrollará una nueva realidad digital simulada en términos de combinar varios aspectos de las redes sociales, los juegos en línea, la tecnología *blockchain*, la realidad virtual y la realidad aumentada, compañías de todos los sectores están analizando cómo sacar provecho del metaverso.

La construcción no es ajena a esta tendencia. No en vano, muchos de los diseñadores de estos mundos paralelos digitales provienen o directamente han recibido una formación arquitectónica y de diseño.

La gestión de proyectos deslocalizados puede abordar las limitaciones físicas de los proyectos distribuidos gracias al uso de avatares que aumenten la interacción de los intervinientes en el proyecto. El mundo virtual tridimensional inmersivo de Meta tiene como objetivo superar estos desafíos mediante la combinación de los mundos físico y digital.

El hardware necesario para hacer extensivo el uso de estas realidades digitales ya adquiere un desarrollo importante derivado principalmente del mundo del gaming. Meta lanzó **Quest 2**, un casco de realidad virtual independiente que los jugadores ya usan y que facilitaría el intercambio y coordinación de datos.

Es seguro decir que con la tecnología del mundo virtual, los equipos de gestión de proyectos y carteras ganarán mucho en términos de un intercambio de datos más efectivo.

FUERZA DE TRABAJO MÁS DIGITALIZADA

La industria de la construcción se enfrenta a la escasez de personal y los intentos de reclutar a una nueva generación de trabajadores se están topando con la reputación de la construcción asociada a sucia, aburrida y peligrosa. En principio, parece complicado llamar la atención de una fuerza laboral más tecnificada si no se cambia la forma de trabajo.

Una de las razones por las que la construcción no ha logrado seguir el ritmo de las ganancias en productividad experimentadas por la fabricación es porque es “una de las industrias menos robotizadas”, dice **Kevin Albert** de la firma de robótica **Canvas**. Esto hace que el trabajo sea más seguro e interesante, especialmente para los trabajadores más jóvenes que no se sienten atraídos por el modo de trabajar, herramientas, las habilidades y la trayectoria profesional en la construcción.

La idea de robots y humanos trabajando juntos transformará la construcción, dice **Kim Povlsen** de **Universal Robots**. Con la industria de la construcción “cada vez más abierta al uso de robots”, “solo hemos visto la punta del iceberg en términos de lo que pueden hacer los robots”, dice. El uso de robots, incluso de exoesqueletos tienen el potencial de permitir que los trabajadores de la construcción trabajen más tiempo, estén menos fatigados, tengan menos días de baja por enfermedad, eviten lesiones y puedan realizar trabajos manuales en su vida posterior sin afectar negativamente a su cuerpo. Las empresas recurren cada vez más a los exoesqueletos para ayudarlas a ampliar la

fuerza laboral de la construcción mejorando las condiciones de seguridad y salud en aquellas tareas más exigentes físicamente.

Jason Jones de la firma de exoesqueletos **Ekso Bionics** asegura que “hay una mayor conciencia y un mayor nivel de aceptación de las tecnologías de asistencia en la industria de la construcción”, en la línea de otras industrias peligrosas o físicamente exigentes.

PLANIFICACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

El tercer aspecto que mejoraría radicalmente la productividad del sector estaría asociado directamente al **Project Management** y las herramientas utilizadas por los profesionales de su planificación.

En qué medida puede impactar la aplicación de **IA** a la gestión de los proyectos de construcción es aún una incógnita. Diseñadores, arquitectos e ingenieros encuentran más preguntas que respuestas concretas. Lo que sí está claro es que los procesos de simulación de edificios y BIM produce tantos datos que la mayoría de las organizaciones no saben qué hacer con ellos.

Grandes corporaciones como **Bechtel**, con 44.000 empleados y una trayectoria de más de 120 años, están investigando en la creación de modelos que apliquen IA para mejorar la planificación de los proyectos explotando las múltiples lecciones aprendidas a lo largo de toda su experiencia planificando y ejecutando proyectos, La digitalización de todos los procesos de gestión agilizaría la comunicación entre las diferentes partes de la cadena de suministro. Tener todos los datos en una sola plataforma digital permite que aquellos interesados se comuniquen de manera más eficiente.

Los beneficios de la digitalización no terminan ahí. Puede ayudar a acelerar el ritmo de la construcción. Esto se debe a que el intercambio de datos entre los contratistas de un proyecto permite a las empresas monitorear el progreso en tiempo real, ajustando sus cronogramas de acuerdo con su desarrollo, por lo que si hay un retraso en el proyecto el gerente puede agregar recursos adicionales.

CONCLUSIONES

la digitalización está a punto de llegar a un punto de inflexión en el que comienza a ser ampliamente adoptada en el sector de la construcción. Aun así, hay retos importantes que ralentizan su generalización. Los expertos hablan de la optimización de las inversiones necesarias, la barrera psicológica que supone el uso de un avatar en el mundo digital de Meta, o de la seguridad en el uso de los datos del proyecto.

Queramos o no, la digitalización del sector de la construcción es una necesidad para aumentar su productividad. Aunque quizás nuestro avatar lo tenga más claro que nosotros.



Sesión Directiva sobre: **UNE-ISO 37000:2022** **Gobierno Corporativo**

La búsqueda de un propósito está en el centro de todas las organizaciones y, por lo tanto, es de primordial importancia para la gobernanza de las organizaciones.

El Buen Gobierno significa que la toma de decisiones dentro de la organización se basa en el espíritu, la cultura, las normas, las prácticas, los comportamientos, las estructuras y los procesos de la organización.

El Buen gobierno crea y mantiene una organización con un propósito claro que ofrece valor a largo plazo en consonancia con las expectativas de sus partes interesadas pertinentes.

La implementación de la buena gobernanza de una organización se basa en el liderazgo, los valores y un marco de mecanismos, procesos y estructuras que son apropiados para el contexto interno y externo de la organización.

Esta Sesión Directiva dedicada a la UNE-ISO 37000:2022 está dirigida a los órganos de gobierno y a los grupos de gobierno, pero también puede ser útil para aquellos que los apoyan en el desempeño de sus funciones.

Las organizaciones que aplican la Norma UNE-ISO 37000:2022 están mejor equipadas para comprender las expectativas de sus partes interesadas y para aplicar la creatividad, la cultura, los principios y el desempeño necesarios para cumplir los objetivos de la organización de acuerdo con su propósito y valores.

Sus órganos de gobierno harán que la dirección rinda cuentas y asegure que la cultura, las normas y las prácticas de la organización se alineen con el propósito y los valores organizacionales.



EDICIONES TRIMESTRALES

Reserva ya su plaza en la convocatoria del trimestre del año que más le convenga, hay ediciones todos los trimestres.



FORMATO PRESENCIAL

En directo en remoto a través de Internet o en formato presencial, cinco horas intensas en una única sesión de alto valor formativo.



TRIPLE VALOR

Formación experiencial donde además de la teoría conocerás ejemplos prácticos siendo asignatura del Master en Gobierno MGET®



CERTIFICACIÓN OFICIAL

Alcanza la certificación prestigiosa Certificación de la Escuela de Gobierno eGob® de Business&Co.®



ALMUERZO INCLUIDO

Solicita la Subvención, tanto los contenidos como la plataforma son compatibles con los requisitos de FUNDAE.





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

(Tecno) transformación digital, pero ¿con criterio?

Como he venido diciendo en artículos anteriores, la verdad es que la pandemia ha acelerado de forma intensa la transformación digital de las organizaciones, pasando de ser una opción a ser una necesidad. Ciertamente es que muchas de ellas (quiero pensar que la mayoría) ya estaban inmersas en este proceso, pero no cabe duda de que las circunstancias han contribuido a que todas aquellas que se lo estaban pensando o a las que les daba pereza, no les ha quedado más remedio que intensificar este proceso, que, sin lugar a dudas, es absolutamente necesario e imprescindible para poder afrontar un futuro en ciertas condiciones de competitividad. Por dejarlo claro: **renovarse o morir**.

No podemos olvidarnos, que, desde luego, la tecnología permite un acercamiento a los clientes, vender nuestros productos on-line y, si es posible, fidelizarlos y, al mismo tiempo, tal como aseguraba W. Edwards Deming [(1900-1993). Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor, consultor y difusor del concepto de calidad total] **“Sin datos, no es usted más que otra persona con opinión”** y, por tanto, (todas) las organizaciones necesitan esos datos (de calidad) lo más rápida y eficientemente posible, para poder disponer de las capacidades y herramientas que les permitan tomar las decisiones oportunas de una forma ágil, pero y esto resulta crucial, basadas en evidencias y no en opiniones, en un mundo cada vez más competitivo, global y que se mueve más deprisa.

No obstante, al mismo tiempo que se asume que capturar, registrar, depurar y procesar los datos **relevantes** (lo pongo en negrita porque resulta habitual pasar de un extremo a otro y, de no tener apenas datos se tiende a pretender capturarlos todos, lo que acaba convirtiéndose simplemente en un Diógenes de datos, que al final, por exceso, nos avocan a la distracción) resulta vital para ese análisis, el proceso no es tan concluyente a la hora de admitir que disponer en tiempo y forma de esos datos y que éstos sean precisos, confiables y manejables al instante, no solo no resulta fácil (muchas veces son necesarios procesos muy laboriosos para ello), sino que además, **¡no es gratis!**

Podemos dar por hecho que muchas empresas, por no decir todas, utilizan hojas de cálculo para “gestionar” parte (ojalá no sean todos) de sus datos y algunas de esas empresas empiezan a sufrir cuando las respuestas tardan (a veces demasiado) o las hojas de cálculo/ bases de datos caseras empiezan a llegar a sus límites de capacidad. Con mucha más frecuencia de la deseada, estos **datos** se encuentran **encerrados en silos** departamentales y, muchas veces, dependiendo de una inaceptable percepción de mérito o, peor aún, de propiedad lo que de forma inexorable limita el valor de dichos datos.

Esta situación nos puede llevar a tener, entre otros, problemas como:

- Duplicar información. La misma información se encuentra almacenada en tantas “Excel” como departamentos existen (y si está en todas las que deba estar, ni tan mal).
- Errores humanos. Al necesitar replicar la información se pueden cometer errores de transcripción, retrasos, etc.
- Dificultad a la hora de analizar la información.

Dado que para poder realizar análisis es necesario integrar la información de diferentes silos, resulta altamente complicado (**y costoso**) porque normalmente no se rigen con los mismos criterios a la hora de crearlos (¿estamos seguros de que todas estas Excel tienen en cuenta los mismos parámetros de costes, de rendimientos, de?).

Estas organizaciones deberían (a veces esto tarda demasiado en producirse y cuando se produce ya es tarde) darse cuenta de que **los datos ganan valor si se conectan** con otros datos internos y/o externos y, por tanto, contar con herramientas que faciliten la capacidad de permitir el acceso ordenado (la información tiene que estar disponible para quien la necesite y esté debida-

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘

TIME FOR CHANGE
IT IS UP TO YOU
WHICH DIRECTION
YOU CHOOSE !!!

mente autorizada a ello) al dato necesario, en el momento en que se produce y ser consciente de que ese dato solo debe introducirse en el circuito una única vez (en el momento y donde se produce) para evitar errores y ampliar la capacidad de análisis. Se tiene que fomentar la capacidad de compartir datos y fuentes porque el resultado (para la organización) siempre es mayor que la suma de las partes

Está claro que tener acceso a esos datos y poder filtrarlos, agruparlos o agregarlos para convertirlos en estructuras de más nivel ayuda a las personas de estas organizaciones, sea cual sea su función, a entender mejor qué está pasando en cada momento, permitiendo cuestionar, profundizar, analizar, anticipar y decidir (con datos y no con opiniones) y por tanto aportar una ventaja competitiva, que a la postre va a resultar determinante para la resiliencia de la organización.

Vale...bien, lo tenemos claro, nuestra organización debe dar los pasos para realizar esa transformación digital, pero....¿por dónde empezamos?

Y aquí empieza, de verdad, el circo (me tomo la confianza de hablaros de forma coloquial). Muchas veces estas organizaciones se dejan arrastrar por circunstancias ajenas a ningún tipo de estrategia y, simplemente "deciden" adquirir lo más caro (si es caro es bueno), lo más conocido (oye, no sé qué hace, pero lo tienen muchas empresas) o, aquello que tiene la empresa vecina (que es muy probable que no se dedique a lo mismo), a la que le va estupendamente (envidia)...sin valorar en absoluto si están adquiriendo lo que necesitan para su negocio, lo que demasiadas veces acaba en fracaso y, por tanto, aumentando las reticencias de estas personas hacia la verdadera digitalización.

En este proceso podemos identificar algunos aspectos que aumentan la resistencia a un verdadero proceso de digitalización, como, por ejemplo:

- La falta de cultura digital entre los propietarios, para los que buena parte de ellos, la informática es un mal "necesario".
- Las innumerables dudas acerca de qué tipo de soluciones necesitan y, por supuesto, cuánto va a costar.
- ¿Qué retorno tiene esta inversión? (Esta cuestión solo se la plantean aquellas personas que entienden que se trata de una inversión y no de un gasto)

Y, por tanto, sin lugar a ninguna duda, deberían dejarse **AYUDAR** por expertos independientes para llevar a buen puerto este proceso de transformación, personas que, entre otras cosas:

- Sean capaces de verificar un cumplimiento ordenado y priorizado de los requisitos funcionales y no funcionales de la organización (esta actividad es fácilmente replicable de forma interna por la organización si realmente se lo propone, pero con ayuda es mucho más consistente).

Para ello es necesario registrar los requisitos por área y evaluarlos.

- Estén al día de las tendencias, porque se dedican a ello.
- Valoren la tipología y estandarización de las herramientas.
- Identifiquen y valoren las capacidades de las herramientas para ser parametrizables y adaptarse a los procesos críticos y diferenciales de la organización. Previsiblemente en algún proceso no core, la organización deberá adaptarse al estándar y al mismo tiempo, habrá que valorar si es posible personalizar alguno de los procesos
- Identifiquen criterios de interfaces y usabilidad.
- Sepan valorar la escalabilidad de las herramientas.
- Contrasten procesos de implantación realistas, valorando los tiempos de consultoría (y reingeniería), planificación, análisis, adaptación, pruebas y formación adecuados.
- Identifiquen, homogenicen y valoren los costes post implantación: Tiempos de respuesta, mejoras al sistema, actualizaciones, costes de mantenimiento, alojamientos, licencias, etc.
- Valoren la tipología de securización, cumplimiento normativo, trazabilidad de información, historificación de actualizaciones,
- Valoren las posibilidades de explotación de la información, posibilidades de agregar datos externos, representación, integración con otras herramientas de la organización, etc.
- Sean capaces de establecer criterios homogéneos, transparentes y objetivos de valoración de las herramientas propuestas.
- Cribar de entre todas las propuestas recibidas aquellas que realmente merezca la pena evaluar por el personal adecuado de la organización.
- Identificar y valorar a los proveedores en función de su solvencia técnica, funcional y empresarial.
- Etc.

No pretendo aburriros, pero espero haber sido capaz de transmitir que las personas propietarias, las que dirigen, las que son responsables últimas, evidentemente son las que más saben de su negocio, de su día a día, de aquellos aspectos que hacen que su negocio sea diferente (y mejor) de la competencia, pero....como es natural, estas personas no pueden saber de todo, no deben y, por tanto, ante decisiones tan críticas como la de la digitalización de sus negocios deben, insisto, ¡deben! pedir ayuda a los profesionales independientes adecuados para llevar a cabo esa labor. Exactamente igual que van al "mejor" médico cuando tienen un problema de salud o confían en ese despacho especial de abogados para sus temas legales o confían sus cuentas a los mejores asesores financiero fiscales para optimizar resultados y evitar problemas. La alternativa, os garantizo que, es mucho peor.
¡Hasta nuestro siguiente encuentro!



Curso Doble Certificación **FitSM + ISO 20000** Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información

FitSM es una familia simplificada de estándares dirigidos a facilitar la gestión en el aprovisionamiento de servicios de TI, incluidos escenarios federados. La meta principal de FitSM es ser un estándar claro, pragmático, liviano y realizable, que permita la gestión efectiva de servicios TI (ITSM).

FitSM es y continuará siendo libre para cualquiera. Esto abarca a todas sus partes, incluido el núcleo y las ayudas a la implementación del estándar. Todas las partes del estándar FitSM y material relacionado, publicado por el grupo de trabajo de FitSM, están licenciados bajo una Creative Commons International License.

El desarrollo de FitSM fue soportado por el Séptimo Programa Marco de la Comisión Europea. En la actualidad, FitSM pertenece y es mantenido por ITEMO e.V., una asociación sin ánimo de lucro de especialistas en el campo de la gestión IT, que incluye a expertos de la industria y académicos.

FitSM está diseñada para ser compatible con el Estándar Internacional ISO/IEC 20000 y la Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información (IT Infrastructure Library® - ITIL®).

Aunque el modelo de procesos, los requerimientos, las actividades recomendadas y modelo de roles de FitSM apuntan a una implementación simplificada, FitSM puede servir como el primer paso en la introducción completa de ITSM, por ejemplo, aplicando buenas prácticas de ITIL® y/o alcanzando cumplimiento de ISO/IEC 20000.



EDICIONES MENSUALES

Reserva ya tu plaza en la convocatoria del mes del año que más te convenga, hay ediciones todos los meses salvo agosto.



EN DIRECTO EN REMOTO

En directo en remoto a través de Internet para tu mayor comodidad, 20 horas repartidas en cuatro sesiones durante dos semanas.



TRIPLE VALOR

Formación experiencial donde además de la teoría conocerás ejemplos prácticos siendo asignatura del Master en Gobierno MGETT®



DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGov® una por la metodología y otra por la norma.



COMPATIBLE FUNDAE

Solicita la Subvención, tanto los contenidos como la plataforma son compatibles con los requisitos de FUNDAE.

Ana María Pont Pérez

¿QUIÉN ES ANA MARÍA PONT PÉREZ?

Bueno, Ana María Pont Pérez es una chica de València que tiene una vida feliz por que disfruta de salud, amigos y familia y se dedica profesionalmente a algo que le apasiona como son los proyectos con financiación europea. Actualmente soy la responsable de la Oficina de Proyectos Europeos del Ayuntamiento de Valencia, la ciudad donde vivo y vive la mayoría de mi familia y amigos, mi ciudad. Así que estoy muy agradecida de esta etapa profesional y deseanado hacerlo muy bien todos los días.

El lema que se eligió fue "València, ciudad de proyectos" y no hay labor más apasionante que ayudar a que tu ciudad sea un hervidero de proyectos e iniciativas.

¿CUÁL FUE TU PRIMERA EXPERIENCIA CON UN PROYECTO EUROPEO?

Mi primera experiencia con la financiación europea fue en la Diputación de Valencia donde en base al trabajo que se había desarrollado en las Agendas 21 municipales se solicitaron fondos FEDER para invertir en muchos municipios de la provincia.

Yo participé en el equipo que lideró un compañero y aprendí mucho de esa experiencia y de las dificultades que nuestras administraciones locales tienen para trabajar en este ámbito.

Eso pasó hace muchos años y algunas de esas dificultades siguen estando presentes.

¿CUÁL ES TU TRAYECTORIA PROFESIONAL EN EL MUNDO DE LOS PROYECTOS EUROPEOS?

Mi experiencia profesional en el mundo de los proyectos europeos siempre se ha desarrollado en el ámbito público en las diferentes administraciones donde he prestado servicios. Esta experiencia comprende la Diputación de Valencia, la Generalitat Valenciana, Consejo de Europa como experta autonómica CARUE y actualmente en el Ayuntamiento de Valencia.

En esta trayectoria mi rol frente a los proyectos europeos ha sido diferente, como miembro de un equipo de ejecución, como preparadora de solicitudes, como diseñadora de líneas de financiación, como experto técnico en los grupos de trabajo previos al Consejo y como responsable de oficinas de proyectos europeos en el ámbito local.

Estas diferentes experiencias me proporcionan aproximaciones diferentes al mundo de los proyectos europeos que creo me ayudan a afrontar mis actuales funciones con una mirada amplia y aportar eficacia y eficiencia en los servicios que prestamos desde la Oficina.

CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA ↘



Protagonista
DELMES

Protagonista DEL MES

¿ACTUALMENTE EN QUÉ TIPO DE PROYECTOS ESTÁS INVOLUCRADA?

La lista de proyectos en los que estoy involucrada es muy amplia y mi rol, mejor dicho, el rol de la oficina de la que soy responsable, está involucrada de diferentes maneras.

El más cuantioso es EDUSI 3C, la estrategia de desarrollo urbano sostenible e integrado que se desarrolla en el barrio del Cabañal, Cañamelar, Cap de França (de ahí el 3C). Esta estrategia está dotada con 30M€ de los que 15 M€ son aportados por Unión Europea. En esta estrategia la Oficina tiene un rol de coordinación, control y supervisión de los más de 15 servicios municipales implicados en los 47 proyectos que integra y que están ejecutándose.

Otra línea importante de trabajo son los Proyectos Singulares de Economía Baja en Carbono donde la Oficina ha coordinado la presentación de 15 solicitudes de financiación con proyectos tan importantes para la ciudad como Plaza de Brujas (Mercado Central), y Plaza de la Reina. La mitad de las solicitudes han recibido financiación y estamos a la espera de las resoluciones de la otra mitad, por ahora ninguna denegada.

También somos la unidad encargada de presentar la mayoría de las solicitudes de Next Generation, por ahora 6 presentadas, en colaboración con todos los departamentos implicados. Y estamos trabajando con muchos departamentos en nuevos proyectos y solicitudes.

En Next Generation somos también miembros del Comité Técnico Next Generation, que es un espacio de trabajo técnico para poder identificar e implementar todas las herramientas y mejoras que permitan que podamos aprovechar al máximo los fondos Next Generation.

Ayudamos a muchos servicios municipales en diferentes proyectos, como Horizonte Europa, donde el Ayuntamiento tiene gran experiencia, en diferentes aspectos de los proyectos. Y somos ejecutores de fondos FEDER, Erasmus y CERV.

¿A QUÉ SE DEDICA LA OFICINA DE PROYECTOS EUROPEOS DEL AYUNTAMIENTO?

Nuestra Oficina es una unidad administrativa cuya finalidad es prestar servicios a nuestros usuarios (equipo d gobierno, departamentos municipales y sector público local) para incrementar la captación de financiación europea, el impacto estratégico de la misma y la óptima ejecución. Con estos objetivos desarrollamos servicios de información, formación, divulgación, asesoramiento, presentación de solicitudes, supervisión de ejecución, ejecución misma, justificaciones, desarrollo de herramientas y facilidades, identificación de oportunidades de mejora organizacional y su implantación. También trabajamos en redes europeas y hacemos labores de posicionamiento en el ecosistema europeo y colaboramos con un montón de actores de este ecosistema.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** 





Me gustaría destacar la apuesta importante que ha hecho el Ayuntamiento de Valencia por implantar buenas prácticas de gestión ya linearnos aún más con la Comisión con su metodología PM2.

¿CUÁL CREE QUE ES LA CLAVE DEL ÉXITO DE UNA OFICINA LOCAL DE PROYECTOS EUROPEOS?

Yo creo que la clave está en tener un buen equipo técnico, respaldo político y un enfoque de prestación de servicios.

El diseño del catálogo de servicios y de los niveles de servicio es crucial para el éxito, evita que trabajes caso a caso de forma “artesanal”, lo que es una pérdida de recursos y esfuerzos. Este enfoque tan pregonado en las administraciones pero poco implantado nos confiere eficacia y eficiencia y nos permite identificar obstáculos e implementar mejoras. Nosotros tenemos mucho camino por delante pero vamos avanzando con pasos seguros.

El apoyo político es fundamental para contar con los recursos necesarios para desarrollar los servicios de la cartera y para orientar los esfuerzos en las convocatorias y proyectos más estratégicos. El mismo esfuerzo admi-

nistrativo cuesta un proyecto de 100.000 € que uno de 5 M€, así que hay que tener muy claro que gana la ciudad en cada caso y cuanto nos va a costar sacarlo adelante.

En nuestro caso la orientación estratégica de la Oficina se ha reforzado ampliamente con la aprobación de la Agenda Urbana València 2030 dirigida directamente desde Alcaldía que nos marca claramente las prioridades, eso hace nuestro trabajo mucho más estratégico y efectivo. Respecto al equipo técnico se requieren de perfiles multidisciplinares, con enfoque a gestión (que no solo tramitación), con conocimientos sectoriales y administrativos pero sobre todo con una actitud abierta, empática, proactiva y de colaboración. En definitiva perfiles que sepan trabajar en equipo al servicio del proyecto aportando sus capacidades en el rol que cada proyectos les asigne. De estos perfiles hay mucho, y muy bueno, en la administración pero escondidos entre tanta burocracia, compartimentación y autarquía de conocimiento. Nuestro reto es hacerlos visibles e involucrarlos, y por supuesto atraer talento que hay fuera.

Curso de Doble Certificación Open PM² + ISO 21502 Gestión de Proyectos de la Comisión Europea

PM² es una metodología de gestión desarrollada y respaldada por y para la Comisión Europea. Open PM² es una iniciativa de la Comisión Europea que acerca la metodología PM² y sus ventajas a una comunidad más amplia de partes interesadas y usuarios.

La iniciativa Open PM² ofrece a todas las instituciones de la Unión Europea, a los contratistas y a las Administraciones Públicas de los distintos Estados miembros, así como a otros grupos de interesados, acceso abierto a la metodología de gestión de proyectos PM² y a sus recursos asociados.

La Gestión de Proyectos (Project Management) ayuda a alcanzar Resultados, la Gestión de Programas de Proyectos (Programme Management) ayuda a alcanzar Beneficios y la Gestión de Portafolios (Portfolio Management) ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos.

La Metodología de Gestión de Proyectos PM²-PjM (Project Management) es sencilla y fácil de implantar y los equipos de proyecto la pueden acomodar a sus necesidades específicas.

Este curso también ofrece una visión general de la norma ISO/IEC 21502 de Gestión de Proyectos que le ayudará no solo a mejorar su día a día sino además lograr un alineamiento normativo frente al que poder certificar en un futuro su organización.



EDICIONES MENSUALES

Reserva ya tú plaza en la convocatoria del mes del año que más te convenga, hay ediciones todos los meses salvo agosto.



EN DIRECTO EN REMOTO

En directo en remoto a través de Internet para tu mayor comodidad, 20 horas repartidas en cuatro sesiones durante dos semanas.



TRIPLE VALOR

Formación experiencial donde además de la teoría conocerás ejemplos prácticos siendo asignatura del Master en Gobierno MGET®



DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGov® una por la metodología y otra por la norma.



COMPATIBLE FUNDAE

Solicita la Subvención, tanto los contenidos como la plataforma son compatibles con los requisitos de FUNDAE.



¿Cómo influir en los stakeholders?

La serie de televisión “El joven Sheldon”, que narra la vida de un niño superdotado en Texas, precuela de “Big Bang Theory” volvió mi atención hacia un clásico que leí hace años “How to Win Friends and Influence People”. Si nos guiamos por la experiencia del protagonista en la ficción nunca debemos seguir sus recomendaciones, pero decidí darle una oportunidad. Para los que este libro no les sea familiar es un best-seller internacional editado en 1.936, con más de 30 millones de ejemplares vendidos en el mundo y que hizo millonario a su autor Dale Carnegie. “Cómo ganar amigos e influir sobre las personas” es un libro, de 271 páginas, cuya lectura y practica de sus 30 principios es altamente recomendable. Como los lectores de stakeholders. news son personas ocupadas voy a elaborar brevemente sobre los tres principios cuya aplicación a la influencia de las personas en los proyectos me parece más alta.

Recuerda que el nombre de una persona es el sonido para ella el sonido más dulce e importante que puede escuchar. Dicen que la capacidad de aprenderse y luego retener los nombres de las personas es la característica diferencial del directivo. Esta es una habilidad que todos podemos llevar a cabo con éxito, es cuestión de trabajo. Yo particularmente tengo una excelente memoria para las caras, pero no tanta para los nombres. Haga que le repitan su nombre cuando intercambien tarjetas, úselo varía veces en la conversación; luego registre esta información para su posterior uso. Recuerdo de niño ver la agenda de mi padre, un exitoso Agente de la Propiedad, que contenía anotaciones para cada persona tales como el nombre de su mujer, de sus hijos, de su secretaria, así como de sus aficiones. El político español José Bono usaba con maestría esta técnica, en el coche de camino a un acto hacía a sus ayudantes que le proporcionarían esta información la memorizaba y luego saludaba de un modo personalizado a cada persona que visitaba “un placer Luis, que tal Adela su encantadora mujer, la última visita tomamos un vino tinto delicioso al lado del río”.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA ↘**



PEDRO BALSA

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.

STEERING COMITEE





Hable siempre de lo que interesa al prójimo. Uno de los Presidentes más populares de Estados Unidos Theodore Roosevelt pasaba la noche en vela estudiando los intereses de un visitante importante. “El camino real al corazón de una persona es hablar de las cosas que más atesora”, Theodore Roosevelt. Hace años estuve implicado en un ambicioso proyecto corporativo “Zero Harm” cuyo objetivo era no tener ningún daño a las personas en la compañía. El reto era enorme dado que era una industria con muchos riesgos intrínsecos ácido sulfúrico y clorhídrico, sosa, gas, alta tensión, polvo, etc. Uno de los principios era comunicar en base a los intereses o valores de la persona o colectivo al que nos dirigíamos. En vez de decir hay que presentar los entregables a tiempo para el éxito del proyecto (el oyente se moverá en términos del éxito para él una promoción, mayor seguridad laboral, mejores condiciones) es más efectivo plantearlo en términos de si lo entregas tarde tu compañero tendrá que quedarse fuera de jornada a trabajar con los inconvenientes que eso le acarrea (inconveniente que claramente ve si otro entrega tarde y es él en que tiene que trabajar el fin de semana).

El único medio de salir ganando de una discusión es evitarla. Según Carnegie, es imposible ganar una discusión. Si perdemos el argumento, perdemos; si ganamos la discusión, hemos hecho que la otra persona se sienta inferior, herido su orgullo y hecho que se sienta resentido con nosotros. En otras palabras, también perdemos. Dejemos que nuestros clientes, nuestra novia, nuestra esposa, nuestro marido nos ganen en las pequeñas discusiones que puedan suscitarse. Un malentendido no se resuelve gracias a una discusión sino a través del tacto, mano izquierda y sobre todo sincero deseo de apreciar el punto de vista del prójimo. Esta es de las tres citadas la más difícil de llevar a cabo en mi experiencia. En próximas entregas hablaremos de “Piense y hágase rico” de Napoleon Hill otro de los imprescindibles del management.

Sesión Directiva sobre

Agilidad Estratégica

- Formación a directivos
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Experiencias, casos prácticos
- Una única jornada
- Duración 5 horas
- Edificio Torre de Cristal - Madrid
- Almuerzo Incluido
- Networking, oportunidades
- Reserva de plazas: +34 960 442 442
- Más información: <https://escueladegobierno.es>
- Inscripciones: admisiones@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.

¿Qué podemos aprender de la gestión de crisis?

Paralelismos entre la gestión de crisis y el business-as-usual

En mi primer artículo, allá por Diciembre de 2021, os hablaba de la labor del CIP Institute (cipinstitute.org), una asociación internacional de expertos en materia de crisis y riesgos. Y hacía referencia a uno de los eventos, organizado en Madrid en 2018, titulado "*Better face it - All management is crisis management*".

Esto surge de una reflexión, que ya he compartido con vosotros antes: si todo es cada vez más rápido (toma de decisiones en tiempo real) y el nivel de complejidad creciente (conectividad,...), entonces el **trabajo diario empieza a parecerse peligrosamente a las condiciones generadas por una crisis**.

Ya os he mencionado en alguna ocasión las palabras de Philip Knight, cofundador de Nike: "para un emprendedor, cada día es una crisis". Así que parece lógico que le echemos un vistazo a la literatura de gestión de crisis, a ver si podemos sacar algo en claro que nos sirva para el día a día.

Pues bien, recientemente asistí a la presentación de un libro sobre crisis: "*Todo está bajo control y otros 9 mitos sobre la organización en tiempos de crisis*" (Lanoo Campus, 2021), que bien puede servirnos como hilo conductor. La intención de los autores, Bert Bruggemans, Stijn Pieters y Hugo Marynissen, compañeros del CIP Institute, era **desmontar algunos mitos sobre la gestión de crisis**. Y sobre eso debatimos. Una pena que, aunque la presentación se desarrolló en inglés, el libro está únicamente disponible en holandés.

Así que aprovecharé estas líneas para compartir un resumen de esa sesión y de algunas conversaciones que hemos ido manteniendo en los últimos años en el CIP Institute. También trataré de trazar algunos

paralelismos que existen, bajo mi punto de vista, entre la gestión "diaria" y la gestión de crisis y que nos permiten aprender.

LA ESPERANZA NO ES UNA BUENA ESTRATEGIA

Las cosas difícilmente evolucionan según lo previsto, existen muchos elementos que se cruzan en mitad de una excelente planificación. Lo normal es eso, lo raro es que no haya interferencias en un mundo descrito a base de acrónimos (VUCA, y sus primos VUCAH y EVUCA, BANI...*) que no hacen más que destacar su dinamismo, imprevisibilidad y complejidad.

Esperar que se cumplan los planes o que las aguas vuelvan a su cauce por sí mismas no resulta una opción muy sensata si una organización quiere salir adelante. A fin de cuentas, siempre se expondrá a situaciones que pongan en riesgo su viabilidad. Es necesario **organizarse con la crisis en mente**. Esa forma de organizarse se define como "**gobernanza de crisis**".

En general, las organizaciones suelen ser mejores buscando sus objetivos de eficiencia, crecimiento... que preparándose para afrontar momentos críticos. Y el desarrollo de **planes rigurosos y detallados** en muchos casos solo ayuda a generar una **ilusión de control**, que nada tienen que ver con preparar a la organización. Ojo, esto no

CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA ↘



KEEP CALM AND CARRY ON

CONTINUIDAD Y RESILIENCIA >>>



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.



quiere decir que la planificación no sea necesaria, que lo es. Lo que significa es que hay un mito fundamental que derribar cuando hablamos de crisis: ¡todo está bajo control! No. No lo está. Por mucha planificación previa que exista, no existen respuestas únicas ni recetas mágicas.

Aprendizaje 1: No te duermas. Que haya previsiones anuales y se hagan planificaciones operacionales no elimina la necesidad de estar atento a tu alrededor y detectar lo que pasa y lo que no pasa.

(RE)DEFINIR LAS CRISIS Y LA RESPUESTA

Para poner en práctica lo anterior, es necesario **definir claramente qué es una crisis y qué no lo es**. De forma general, una crisis es una amenaza a la viabilidad de la organización y ha de diferenciarse de otras casuísticas. Y también hay que ajustar bien las expectativas. No solemos tener buen ojo para calibrar los riesgos, bien por una infravaloración de las probabilidades o de su impacto o por las numerosas fuentes de riesgos a las que están expuestas nuestras organizaciones.

Además, cuando se da, **la cosa no va de apagar fuegos**. Va de establecer una sistemática sólida, con equipos preparados, que permita afrontar la crisis y tomar las mejores decisiones posibles. Y, si bien es necesaria una buena dosis de liderazgo, no es menos necesaria la interacción y colaboración de forma coordinada.

La **comunicación de crisis es mucho más que transparencia y empatía**, es más que dar información puntual. Es una herramienta para impulsar los cambios necesarios y requiere de una buena dosis de conocimiento de la organización, del contexto en el que se desenvuelve y de los agentes externos.

Aprendizaje 2: Deben existir unos criterios claros que guíen el avance de las organizaciones y las formas de proceder. Hacer que las cosas sucedan no depende del liderazgo, sino de una manera de funcionar consistente que permita la coordinación de esfuerzos y saque partido de las herramientas disponibles para avanzar en la dirección apropiada.

APRENDEMOS DE NUESTROS ERRORES... ¿O NO?

Para acabar, algo que el refranero ya menciona. En un contexto de crisis, con situaciones impactantes, nos gusta pensar que aprendemos y que las cosas no se repetirán. Pero ¿realmente se aprende de los errores?

Lo cierto es que sólo las organizaciones que tienen una sistemática estructurada para analizar accidentes e incidentes, para evaluar su forma de actuar, acaban haciéndolo y, fruto de ello, estando en mejores condiciones para salir adelante en el futuro.

Aprendizaje 3: Si realmente queremos organizaciones que aprendan, hace falta sistematizar el aprendizaje.

Y acabamos con el último mito que los autores desmontan en el libro. **No, las crisis no se pueden administrar, controlar, gestionar. Sólo puede lidiarse con ellas.**

Hasta dentro de un mes.

Mucha salud.

*VUCA: por las siglas en inglés, volátil, incierto, complejo, ambiguo. EVUCA: exponencial + VUCA. VUCAH: VUCA + hiperconectado.

BANI: por las siglas en inglés, frágil, que genera ansiedad, no lineal, incomprensible.



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

COBIT es un marco para el gobierno y la gestión de las tecnologías de la información de la organización dirigido a toda la organización. La Información y Tecnología I&T organizacional significa toda la tecnología y procesamiento de la información que la organización utiliza para lograr sus objetivos, independientemente de dónde ocurra dentro de la organización. En otras palabras, Información y Tecnología I&T organizacional no se limita al departamento de TI de una organización, aunque este está indudablemente incluido.

COBIT define los componentes para crear y sostener un sistema de gobierno: procesos, estructuras organizativas, políticas y procedimientos, flujos de información, cultura y comportamientos, habilidades e infraestructura.

El objetivo la Norma ISO/IEC 38500 es proporcionar principios, definiciones y un modelo que los órganos rectores utilicen al evaluar, dirigir y monitorear el uso de la tecnología de la información (TI) en sus organizaciones.

ISO/IEC 38500 es un estándar de alto nivel basado en principios. Además de proporcionar una amplia orientación sobre el rol de un órgano rector, anima a las organizaciones a utilizar estándares apropiados para respaldar su gobierno de TI.



EDICIONES MENSUALES

Reserva ya tu plaza en la convocatoria del mes del año que más te convenga, hay ediciones todos los meses salvo agosto.



EN DIRECTO EN REMOTO

En directo en remoto a través de Internet para tu mayor comodidad, 20 horas repartidas en cuatro sesiones durante dos semanas.



TRIPLE VALOR

Formación experiencial donde además de la teoría conocerás ejemplos prácticos siendo asignatura del Master en Gobierno MGET®



DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGov® una por la metodología y otra por la norma.



COMPATIBLE FUNDAE

Solicita la Subvención, tanto los contenidos como la plataforma son compatibles con los requisitos de FUNDAE.





**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

El Valor De Las Pmos

Una de las preguntas recurrentes en los eventos de PMOs es: ¿Cómo puede una PMO demostrar su valor? Es una pregunta de la cual se pueden extraer dos conclusiones:

1) Las PMOs tienen que aportar valor.

2) Es difícil para una PMO demostrar el valor.

Dado que de manera inherente toda organización en una empresa debe aportar valor para justificar su existencia y continuidad, podríamos concluir que el motivo por el cual en los eventos de PMOs esta pregunta es recurrente, y sin embargo en eventos de otras organizaciones no lo es, es porque: ¿Para una PMO es difícil demostrar el valor aportado?

Si tomamos esta premisa como correcta, la primera pregunta que debemos plantearnos es:

¿Qué es el valor?

Dediquemos unos minutos para reflexionar qué es el valor para cada uno de nosotros:

.....
.....
.....

Posiblemente os hayan venido a la mente algunos de estos sinónimos de valor:

Beneficio Calidad Cuantía

Efectividad Evaluación Importancia

Repercusión Utilidad Valoración

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘





En el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española, la palabra valor tiene 13 definiciones. Y si buscamos sinónimos de la palabra valor en otras fuentes, podemos encontrar referencias de hasta 115 sinónimos. Por tanto, valor puede significar para cada uno de nosotros algo diferente, aunque en el ámbito empresarial se suele asociar con términos financieros.

Si buscamos en el PMBoK qué es el valor, encontramos en la versión 7 la siguiente definición:

*"Cualidad, importancia o utilidad de algo. **Los diferentes interesados perciben el valor de diferentes maneras.** Los clientes pueden definir el valor como la capacidad de usar características o funciones específicas de un producto. Las organizaciones pueden centrarse en el valor de negocios según lo determinado utilizando métricas financieras, tales como el beneficio menos el costo de lograr esos beneficios. El valor social puede incluir la contribución a grupos de personas, comunidades o el medio ambiente".*

De esta definición destaco 2 puntos principales:

- Los diferentes interesados perciben el valor de diferentes maneras
- Métricas financieras.... Valor social.... Personas.... Comunidades... Medio Ambiente....

Por tanto, como el significado de valor no tiene por qué ser igual para ti que para mí,

• ¿Cuál es el primer paso para demostrar valor?

Entender qué es el valor.

• ¿Pero valor, para quien, para mí como líder de la PMO o para los interesados / clientes de la PMO?: Para los interesados / clientes, ya que son ellos los que van a recibir nuestros servicios, y es a ellos a quienes debemos aportar valor.

Esto nos lleva a otro de los temas de moda en los eventos de PMOs, ¿Cómo posiciono mi PMO como una PMO estratégica? Cuando oigo esta pregunta, lo primero que me viene a la mente es: ¿Pero quién quiere que la PMO sea estratégica, tu como líder de la PMO o tus interesados / clientes?

El hecho de que las PMOs que habitualmente son galardonadas como mejores PMOs del mundo estén ofreciendo servicios relacionados al ámbito estratégico, no significa que todas las PMOs deban ofrecerlos para aportar valor. De hecho, investigando la trayectoria de las mejores PMOs, el patrón habitual es fundarse como organizaciones pequeñas ofreciendo servicios que entregan valor inmediato a las necesidades empresariales (nunca suelen ser servicios relacionados con la estrategia de la compañía), ir demostrando valor y ganándose la confianza de sus interesados / clientes, e ir de manera gradual creciendo y expandiendo sus servicios a otras áreas, hasta lograr llegar a posicionarse como organizaciones que articulan la definición e implementación de la estrategia corporativa.

Por tanto, para todos aquellos que se encuentran ante el reto de fundar o reflotar una PMO, mi consejo es: **No te bases en tu entendimiento de valor, dedica inicialmente todo tu esfuerzo a entender qué es el valor para tus interesados / clientes.**

Sesión Directiva sobre

Business Model Generation

- Formación a directivos
- Grupos reducidos
- Impartido por Javier Peris
- Experiencias, casos prácticos
- Una única jornada
- Duración 5 horas
- Edificio Torre de Cristal - Madrid
- Almuerzo Incluido
- Networking, oportunidades
- Reserva de plazas: +34 960 442 442
- Más información: <https://escueladegobierno.es>
- Inscripciones: admisiones@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.



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 pequeña, paseando por las calles de mi ciudad o leyendo un buen libro.

TRANSFORMACIÓN AGILE



Malos tiempos para las retrospectivas

El poeta alemán Bertolt Brecht, tituló uno de sus poemas “Malos tiempos para la lírica”, mientras veía como los nazis ascendían rápidamente al poder en Alemania. Muchos años después, durante una de las décadas más convulsas de España, la de los 90, el grupo Golpes Bajos usó ese mismo título para una de sus canciones más conocidas, como protesta por la situación que atravesaba el país. Hoy, parafraseando a Brecht, y, por supuesto, salvando las distancias, cabe decir que, en el agilismo, corren malos tiempos para las retrospectivas.

Las retrospectivas nacieron como un punto de encuentro para que los equipos analizaran, inspeccionaran y reflexionaran sobre el trabajo que estaban realizando, sobre cómo sacar provecho de aquellos procesos, interacciones, métodos o herramientas que estaban beneficiando al equipo y sobre cómo sacar lecciones aprendidas y planes de acción para remediar aquellos puntos débiles que identificaban gracias a esa inspección y retrospectación.

Sin embargo, se ha podido comprobar que, en los últimos años, las retrospectivas se han convertido en sesiones de las que los equipos solicitan y quieren prescindir. Reuniones sin objetivo o contenido, y, que son vistas como una pérdida de tiempo y un desperdicio para los equipos ágiles. Y, en gran parte, todo esto ha ocurrido porque los Agile Coaches y los Scrum Master hemos convertido estos eventos en un circo, y digo hemos, porque al final todos somos culpables de que las retrospectivas tengan la fama que tienen hoy en día.

Con la excusa de fomentar el buen ambiente entre los miembros de los equipos y generar un entorno de confianza en el que poder compartir sin miedo y de manera abierta los logros y los problemas de los equipos, muchos Scrum Master y Agile Coaches empezaron a distorsionar esta ceremonia infantilizándola y creando dinámicas más propias de una reunión para hacer equipo que de una retrospectiva tal y como la hemos

definido al inicio de este artículo. Se comenzó a dar más importancia a las actividades que se usan para romper el hielo y para que los equipos se sientan cómodos que al objetivo principal de la misma que mencionábamos al inicio de este artículo. El excesivo uso de elementos relacionados con las dinámicas de grupo, y el alejamiento de la búsqueda de un espacio para inspeccionar y adaptar el día a día del equipo más allá de la entrega de producto/servicio/software funcionando es lo que ha llevado a que muchos equipos rechacen esta ceremonia e incluso a intentar evitarla a toda costa.

Pero ¿cuáles son las razones por la que esto está ocurriendo? En mi opinión, creo que esto se da por dos factores principalmente: el primer factor a destacar es que con la inclusión de las retrospectivas en la Guía de Scrum en 2010 y siendo este el marco de trabajo ágil más implantado en las organizaciones y entre los equipos, el uso de las retrospectivas se extendió como la pólvora y con el alto intrusismo que hay en este sector, este evento empezó a usarse de manera incorrecta. El segundo factor es la alta ambigüedad y espacio para la interpretación que tienen Agile y sus marcos de trabajo. Al tratarse de métodos de trabajo poco prescriptivos y en general poco detallados, dependerá mucho del “cristal con el que se mire” y de quién lo mire. Y si combinamos el primer factor con el segundo, estamos creando la tormenta perfecta.

¿Cómo podemos devolverles la gloria a las retrospectivas? Desde mi punto de vista, para que los equipos vuelvan a enamorarse de las retrospectivas, las personas encargadas de facilitarlas deberían volver a los orígenes, pero, sobre todo,

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘

sería vital hacer un ejercicio de reflexión para entender qué saben verdaderamente sobre las retrospectivas y analizar qué están haciendo bien y qué hay que mejorar, pero siempre bajo el prisma de los valores y principios ágiles y teniendo en cuenta la naturaleza e idiosincrasia de cada equipo. Una buena manera para volver a esos orígenes es leer libros como el "Agile Retrospectives" de Esther Derby y Diana Larsen donde se puede aprender mucho no solo de la estructura de una buena retro si no también de la esencia y el porqué de las mismas. La mejora continua no solo es aplicable a lo que generamos como equipo (el incremento) si no a nosotros mismos como personas y al rol que desempeñamos. El investigar y aprender más allá de lo que ya conocemos puede enriquecernos mucho de cara a mejorar nuestras habilidades y a encontrar y generar nuevas estrategias que llevar a cabo con los equipos para que estos se sientan escuchados y entendidos.

Las retrospectivas son, en mi opinión, uno de los eventos más importantes que cualquier equipo que sea ágil debe realizar, y la última de la que prescindiría si tuviera que dejar de realizar alguno de ellos. Ya que el valor que aporta al equipo, cuando se hacen bien, es incalculable. Para aquellos Agile Coaches o Scrum Master o Agilistas que estén viendo como sus equipos reniegan de las retrospectivas, mi consejo es que deben volver al punto partida. Solo si volvemos a ese punto de partida y deshacemos nuestros pasos podremos ver mejor el camino que hemos recorrido y decidir si queremos seguir por la misma senda o si, por el contrario, vale la pena desviarse un poco del camino que estábamos siguiendo, quizás así, los equipos vuelvan a ver estos eventos como algo imprescindible para su día a día agile.





Política de Formación Continua para Titulares de Certificaciones Profesionales de Business&Co.®

Las Certificaciones Profesionales de Business&Co.® no tienen una fecha de caducidad. No obstante, pueden ser actualizadas anualmente manteniendo su vigencia y evidenciando el compromiso de sus titulares con la Formación Continua Profesional.

La meta de esta política de Formación Continua Profesional (FCP) para los Titulares de las Certificaciones Profesionales de Business&Co.® es garantizar que todos los Titulares de las Certificaciones Profesionales pueden evidenciar un nivel actualizado de conocimientos.

Los Titulares de las Certificaciones Profesionales de Business&Co.® que cumplan esta política de Formación Continua Profesional (FCP) estarán actualizados y mejor preparados para implementar Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión en las Organizaciones.

La responsabilidad de establecer los requisitos de la Formación Continua Profesional (FCP) recae en el Comité de Acreditación de Business&Co.® quien supervisa tanto los requerimientos como el proceso de certificación para asegurar su idoneidad y aplicabilidad.

La política de Formación Continua Profesional (FCP) de las Certificaciones Profesionales de Business&Co.® requiere la obtención de horas de Formación Continua Profesional (FPC) dentro de cada periodo anual.



EDICIONES MENSUALES

Reserva ya tú plaza en la convocatoria del mes del año que más te convenga, hay ediciones todos los meses salvo agosto.



EN DIRECTO EN REMOTO

En directo en remoto a través de Internet para tu mayor comodidad, 20 horas repartidas en cuatro sesiones durante dos semanas.



TRIPLE VALOR

Formación experiencial donde además de la teoría conocerás ejemplos prácticos siendo asignatura del Master en Gobierno MGET®



DOBLE CERTIFICACIÓN

Alcanza dos certificaciones de la Escuela de Gobierno eGov® una por la metodología y otra por la norma.



COMPATIBLE FUNDAE

Solicita la Subvención, tanto los contenidos como la plataforma son compatibles con los requisitos de FUNDAE.



JOSÉ LUIS PORTELA

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

EMPLEO Y FUTURO



¿Cómo se mejora la empleabilidad?

Todos somos conscientes que la empleabilidad de una persona mejora con los estudios y con la experiencia, pero lo que la gente no es consciente es que la empleabilidad mejora sobre todo con la forma en la cual nos comunicamos con los tres grandes stakeholders que nos dan empleo; Las empresas, los head hunter y los empresarios.

El mercado de la empleabilidad funciona muy similar al mercado de la compra y venta de productos. Los profesionales compiten en un mercado de ley de oferta y demanda, y por este motivo al igual que hacen las empresas de tener un buen plan de marketing, los directivos tienen que definir una estrategia de carrera profesional y un buen plan de comunicación, lo que se conoce como marca personal.

¿Cuáles son las claves?

1. Estrategia de carrera profesional. Hay que definir y ejecutar una estrategia para competir internamente dentro de la compañía a la cual pertenezco y otra para competir fuera de ella, para analizar donde me tengo que ir para seguir creciendo. La mayoría de los saltos profesionales, se producen al cambiar de empresa.

Dentro de mi empresa, deberías reflexionar sobre los siguientes puntos ¿Qué áreas son las más demandadas? ¿Dónde quiero estar dentro de la organización? ¿Quién me puede limitar mi carrera? ¿En quien me debo apoyar? ¿Cómo puedo hacerme más visible dentro de la organización?

Fuera de mi organización, deberías de analizar que empresas, sectores o posiciones te gustaría ir y que tengo que hacer para poder conseguirlo. Es crítico entender las tendencias del mercado, cuáles son las áreas, sectores, metodologías o tecnologías que van a dominar la próxima década para estar en ellas. Hoy en día por ejemplo no tendría ningún sentido hacerse un especialista en motores de explosión o telefonía fija, por poner dos ejemplos.

2. Realizar un buen CV. El CV es la llave que nos abre la puerta al empleo, por lo tanto tenemos que tomarnos muy en serio la realización del mismo, porque en tan solo un folio, tenemos que ser capaces de contar toda nuestra carrera profesional y si no convencemos al que lo lee, jamás nos darán la oportunidad de entrevistarnos. El gran error que comete la mayoría de las personas es que redactan el cv enfocándolo a la venta de su perfil y persona, tratando de contar lo bueno que somos.

El objetivo de un CV es llegar a una entrevista, y por lo tanto hay que enfocarlo a pasar la criba curricular. Tenemos que diferenciar el proceso de criba curricular del proceso de la entrevista personal. Un cv es la respuesta a una oferta de trabajo y por lo tanto tiene que responder a lo que se pide, no contar nuestra vida profesional como si de una novela se tratase.

3. Tener un buen perfil de linkedin. Todos sabemos que para que un producto tenga éxito tiene que estar bien posicionado en Amazon y Google. LinkedIn tiene un software llamado recruiter que vende a los head hunter y directores de recursos humanos para que puedan buscar los perfiles que están buscando. Por lo tanto, el perfil de LinkedIn tiene que estar enfocado sobre todo a aparecer en las primeras posiciones de LinkedIn cuando se usa el software recruiter para buscar perfiles.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘



4. Saber pasar una entrevista de trabajo. Soy de los que opinan que un mal perfil, por mucho que se prepare, jamás pasará una entrevista de trabajo, no nos llevemos a engaños. Pero si tenemos que tener muy presente que al igual que las reuniones de trabajo cuando las preparamos salen mucho mejor, en las entrevistas ocurre lo mismo. He visto grandísimos profesionales, no conseguir un puesto de trabajo, simplemente porque no han sabido enfocar la entrevista.

La preparación tiene que hacerse desde dos puntos de vista. Primero es analizar las preguntas más típicas que se suelen hacer y ser capaz de tener una respuesta adecuada por cada una. La clave de una pregunta es saber el motivo real por el cual te la están haciendo. Lo segundo es preparar a conciencia cada entrevista en concreto. Una buena preparación, será la garantía de éxito.

5. Saber cuánto vales en el mercado. Uno de los puntos más críticos en una contratación es cuando te preguntan cuanto quieres ganar. La típica respuesta de “en este momento del proceso me interesa más el proyecto y no me importa el salario” es de las peores que se

pueden dar. Es una forma muy clara de decirle a quien te quiere contratar que no sabes cuanto vales.

Entiendo al llegar a este punto de la lectura, que estes un poco decepcionado con lo que te he contado, porque no te he contado ningún “truco concreto” para aumentar tu empleabilidad y tan solo me he limitado a listar las áreas en las cuales te tienes que centrar. El objetivo que pretendo es despertar la conciencia de la importancia que tiene tu marca personal y como trabajarla para aumentar tu empleabilidad y sobre todo que seas consciente que esto no va de tres trucos que leas en internet. El hacer todo esto requiere tiempo y que un profesional que sepa mucho de esto te asesore y acompañe en el proceso, y que sobre todo se adapte a tu caso concreto. Las estrategias varían mucho en función del perfil, la edad, el sector, etc y por lo tanto todo el proceso se tiene que personalizar al máximo. Y por último, no confundas carrera profesional y marca personal con un proceso de coaching, esto es algo muy distinto. Solo un directivo puede asesorar a otro para serlo y la experiencia haciendo este tipo de procesos es clave para que estes bien asesorado.

<https://elsemanal.com>

El Semanal

DE Tecnología & 
Sentido Común



**TODOS LOS LUNES A LAS
15:00 HORAS TU CITA SEMANAL
CON LA ACTUALIDAD RELACIONADA
CON LA TECNOLOGÍA Y POR SUPUESTO
CON EL SENTIDO COMÚN.**

Con:

- Javier Peris
- Almudena Anocibar

- Manuel Serrat
- Eva Blanco
- Alberto Rodríguez
- Juan Carlos Muria
- Marlon Molina
- Ricard Martínez
- Catalina Valencia
- Marcos Navarro
- Víctor Almonacid
- Shirley Aristondo
- Madelaine Castro
- Fernando Ley

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



**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

Cuando Elton descubrió el Efecto Hawthorne

- No puede ser, tiene que haber un error.
- No hay ningún error señor, lo he comprobado.
- Compruébelo de nuevo. Este resultado no es aceptable.
- Lo haré señor, pero no creo que cambie.
- No le he pedido que me diga que cree, sino que lo vuelva a comprobar. Márchese y hágalo.
- Sí, señor.

Se marchó cabizbajo, sin entender lo que su jefe le pedía. No había nada que comprobar. Los resultados eran claros y no dejaban lugar a dudas, realmente no permitían sacar ninguna conclusión: tanto si aumentaban la iluminación como si la disminuían los trabajadores de la planta mejoraban su rendimiento, rendían más.

Era un callejón sin salida, no tenía sentido, pero de pronto, se hizo la luz. Una idea acudió a su cabeza. Tenía que comprobarla. Si lo hacía habría resuelto el dilema que había comenzado unos años antes.

HAWTHORNE WORKS

Era un día fresco y la jornada comenzaba de forma diferente para la planta de Hawthorne Works en las afueras de Chicago. La planta pertenecía a la Western Electric, compañía que había decidido comenzar a realizar unos estudios sobre las condiciones que afectaban al desempeño de sus empleados. En concreto querían estudiar cómo afectaban las condiciones del entorno como la iluminación a la productividad de los trabajadores. Su idea era conseguir las condiciones ideales de trabajo que pudieran replicar luego en todas las plantas.

Al comienzo de la jornada explicaron a los trabajadores que un grupo de técnicos los acompañaría para medir su productividad como parte de un experimento que la compañía estaba desarrollando. No tenían que hacer nada más que su trabajo. No debían de preocuparse de nada más.

**CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA** ↘





El primer punto que decidieron probar fue la mejora de la iluminación de la sala de trabajo. El resultado fue esperanzador. En todos los casos los trabajadores aumentaban su productividad. Habían encontrado un punto sobre el cual seguir desarrollando su teoría.

El problema surgió cuando decidieron medir la relación entre el aumento de la iluminación y la mejora de la productividad, querían encontrar una fórmula, y bajaron las condiciones al mínimo. El resultado fuera tan extraño como confuso: los trabajadores aumentaban su productividad cuando las condiciones de iluminación se disminuyeron. Esto no tenía sentido.

Este era el hecho que le reclamaba a Elton Mayo su jefe, ¿cómo se podría explicar? No había explicación, por tanto, tenía que haber un error, hasta que Elton tuvo una idea que podría explicar este hecho. Comenzó a pensar en como comprobar su idea y finalmente definió lo que se conocería como el efecto Hawthorne.

- Señor he comprobado el hecho de nuevo y había un error – espetó Mayo.
- Lo sabía, sabía que tenían que haberse equivocado en algo.
- Realmente no nos hemos equivocado, sino más bien que estábamos obcecados en obtener una conclusión cuando realmente la realidad nos estaba mostrando otra.
- Mayo, vaya al grano, déjese de rodeos.
- Señor el resultado de nuestros experimentos demuestra que la productividad de los trabajadores aumenta por el simple hecho de...

Ese era el secreto que había estado a la luz desde el comienzo de sus experimentos. Cuando aumentan las condiciones de iluminación la productividad de los empleados aumentaba. Cuando la disminuían también. Según pasaba el tiempo desde el experimento la productividad de los empleados iba decayendo hasta llegar al valor inicial. Habían repetido el experimento una y otra vez. Lo que fallaba no era el ejercicio, era la conclusión que tenían delante de ellos.

Los empleados mejoraban su productividad cuando sabían que estaban siendo objeto de un estudio. Cuando sabían que su productividad estaba siendo medida, instintivamente la mejoraban. No era debido a las condiciones de iluminación, sino a las condiciones de foco sobre el trabajo que estaban haciendo. Sólo por prestar atención a lo que hacían, mejoraban.

Llevándolo a nuestros proyectos, auditar lo que se hace, prestar atención a los desarrollos de nuestros equipos, mirar las tareas que hace nuestra gente, hace que esas tareas se vuelvan más eficientes, si además le ponemos cariño, mimo y pensamiento para darle unas pautas de mejora, se vuelven estratosféricas mejores.

Nunca vuelvas la cara a la mejora continua ni a prestar atención a lo que tu gente hace. Esa es la actitud, ese es el modo de hacer las cosas.

Y tú, ¿las haces así?

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.





**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.

»»» EL LADO HUMANO

Hacer y Querer en la Gestión de Equipos

“Solo hay una manera para conseguir que alguien haga algo, y es la de hacer que esa persona quiera hacerlo” extraído del libro, cómo ganar amigos e influir en las personas. Dale Carnegie.

El objetivo de todo líder de proyecto es que las personas que están involucradas en un proyecto no se sientan obligadas a hacer, el anhelo es, querer hacer, y no siempre sucede.



Cuando las personas son impuestas a proyectos sin preguntas se producen dos cuestiones: por un lado, está la inclusión de un miembro del equipo con una gran **resistencia ante la confusión** de ¿por qué me ha tocado a mí? Y por otro lado la visión del director de proyecto ante la **perspectiva de no haber podido elegir al equipo** y que conlleva un mayor esfuerzo en la gestión de las personas.

Los proyectos necesitan y son gestionados por personas por tanto, **los conflictos son inherentes antes y durante el proyecto** por diversas razones: el miedo a no ser competente ante un clima que no genera confianza, expectativas divergentes generada por confusión de roles, responsabilidades y capacidades de liderazgo, falta de compromiso por no establecer un marco de recompensas y reconocimientos claros, una comunicación que proporcione el nexo de unión entre personas, ideas e información del proyecto, entre otras.

*CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA* ↘





Ante esta perspectiva, en la gestión de equipos según (PMBOK, 2021) desarrollar al equipo, mejorar sus competencias, facilitar las interacciones y crear un entorno de trabajo en equipo eficaz, pasa por **establecer una cultura de colaboración** para mejorar el desempeño individual y del equipo facilitando la capacitación cruzada y la orientación. La creación de un ambiente de confianza puede elevar la moral reduciendo además los conflictos y la mejora del trabajo en equipo. **Empoderar al equipo** o hacerlos partícipes en la toma de decisiones. Identificar en todo momento las **brechas de conocimiento, habilidades y experiencia que requieren los entregables del proyecto**.

Hay un documento en mi opinión, muy importante para el equipo en un proyecto que es el **acta de constitución del equipo**, el cual permite establecer los valores compartidos del equipo, las pautas para las comunicaciones y el uso de las herramientas (no todo vale), la forma en cómo toma decisiones el equipo, cómo se resuelven los conflictos cuando surgen desacuerdos, cómo y cuándo se reúne el equipo, y otros acuerdos como las horas compartidas, las actividades para la mejora en las relaciones entre ellos, además, establecer unas **reglas básicas en un equipo**, provee el conocimiento y la transparencia sobre el código de conducta alineado a la organización incluyendo las acciones de lo que se considera aceptable o inaceptable en el contexto de la gestión del proyecto, esto en mi opinión genera un impacto positivo en todas las dimensiones del proyecto.

Cuando un equipo tiene claro, dónde está, cómo se va a comunicar, a quién tiene que reportar, qué tiene que hacer exactamente, cuál será el resultado del proyecto, cómo se va a desarrollar, con quién trabajará y hasta cuando, disminuye el riesgo de confusión, mejora el desempeño y aumenta su compromiso y motivación con el proyecto. Según el modelo de Tuckman, el desarrollo de un equipo pasa a través de distintas etapas hasta alcanzar el 100% de su productividad, esto significa invertir en las personas o dicho de otra forma, **"un hoy vale dos mañanas"** Benjamin Franklin.

El éxito de un proyecto no se mide únicamente en acabar el proyecto en alcance, tiempo y presupuesto, también hay variables claves con un gran impacto en el éxito de un proyecto relacionadas con la gestión del equipo y los interesados. aumenta su compromiso y motivación con el proyecto.

Según el modelo de Tuckman, el desarrollo de un equipo pasa a través de distintas etapas hasta alcanzar el 100% de su productividad, esto significa invertir en las personas o dicho de otra forma, **"un hoy vale dos mañanas"** Benjamin Franklin.

El éxito de un proyecto no se mide únicamente en acabar el proyecto en alcance, tiempo y presupuesto, también hay variables claves con un gran impacto en el éxito de un proyecto relacionadas con la gestión del equipo y los interesados.

Curso Doble Certificación 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>
- Inscripciones: admisiones@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.

UNE se incorpora al Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones ETSI como miembro de pleno derecho

La Asociación Española de Normalización eleva su membresía en la entidad europea para impulsar la competitividad del sector de las telecomunicaciones y desarrollar actuaciones de normalización que den apoyo al Plan Agenda Digital para España.

Con el objetivo de apoyar la transformación digital del tejido empresarial español, la Asociación Española de Normalización, UNE, ha elevado su membresía en el Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones (ETSI) a miembro de pleno derecho. Se une así a los más de 900 miembros de más de 60 países que forman parte de este organismo europeo reconocido por la Comisión Europea para el ámbito de las Telecomunicaciones y las Tecnologías de la Información (TI).

UNE, como organismo nacional de normalización, ya era miembro observador de ETSI. Sin embargo, formar parte de esta nueva categoría permitirá un mayor acceso de los miembros de UNE a los comités técnicos y grupos de industria de ETSI, facilitará la influencia de las organizaciones españolas en los desarrollos de estándares y contribuirá a una mayor coordinación entre ETSI, CEN (Comité Europeo de Normalización) y CENELEC (Comité Europeo de Normalización Electrotécnica), de los que UNE es el miembro español.

*CONTINÚA
EN PRÓXIMA
PÁGINA* ↘





“Uno de los principales objetivos de nuestro plan estratégico para 2025 es aportar soluciones a los retos a los que se enfrenta la sociedad y el tejido empresarial español. Y, sin duda, uno de ellos es la transformación digital.

Por ello, creemos valiosa esta nueva membresía en ETSI para poder dar una respuesta eficaz a nuestros miembros e influir en los desarrollos de nuevas normas en el ámbito de las telecomunicaciones”, afirma Paloma García, Directora de Programas de Normalización y Grupos de Interés de UNE.

Actualmente, el Instituto Europeo cuenta con 40 miembros españoles, entre ellos la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones e Infraestructuras Digitales (SETELECO), con quien UNE está trabajando activamente. De hecho, recientemente se ha publicado una actualización de las Normas UNE 133100 Infraestructuras para redes de telecomunicaciones, incluyendo nuevas soluciones más eficientes y sostenibles.

El Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones está formado por compañías privadas, asociaciones, centros de investigación, universidades, Administraciones públicas y organismos de normalización que, a nivel de actividad técnica, se estructuran en 29 comités técnicos donde se desarrollan las normas y especificaciones europeas, y 17 grupos de industria donde se elaboran especificaciones industriales.

SOBRE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN, UNE

La Asociación Española de Normalización, UNE, es la entidad legalmente responsable del desarrollo de las normas técnicas, más conocidas como estándares. Las normas recogen el consenso del mercado sobre las mejores prácticas en aspectos clave para la competitividad de las organizaciones, siendo el resultado de la labor conjunta de los sectores económicos y administraciones. Así, UNE ayuda a las organizaciones a superar con éxito los desafíos a los que se enfrentan en campos como la innovación, digitalización e industria 4.0, ciberseguridad, exportaciones, compliance y responsabilidad social o el despliegue eficaz de políticas públicas.

Más de 12.000 expertos participan en su elaboración en alguno de los 226 Comités Técnicos de Normalización que desarrollan su trabajo en UNE. Es el representante español ante los organismos de Normalización internacionales (ISO e IEC), europeos (CEN y CENELEC) y en COPANT (América); asimismo es el organismo de normalización español en ETSI. UNE lleva la voz de los expertos españoles a los foros mundiales en los que se discuten normas clave para su competitividad.

Asimismo, desarrolla una intensa labor de Cooperación Internacional, con más de 900 actividades ya ejecutadas que apoyan el desarrollo de una infraestructura de la calidad sólida en regiones relevantes para los intereses comerciales españoles.

Pasos firmes

Comprueba cómo los
estándares ayudan
a tu empresa

www.pasosfirmes.es



UNE
Normalización en España

Asociación Española de Normalización
une@une.org - www.une.org -   

Organismo de normalización español en



GENELEC

ETSI



#BestPractices #BetterProfessionals

Cursos Doble Certificación

mayo

GOBIERNO TI

**COBIT® 2019
+ ISO 38500**

PRIMERA SESIÓN:
Martes 3 de mayo de 2022
de 16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:
Jueves 5 de mayo de 2022 de 16:00 a 21:00

TERCERA SESIÓN:
Martes 10 de mayo de 2022 de 16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN:
Jueves 12 de mayo de 2022 de 16:00 a 21:00

GESTIÓN DE SERVICIOS TI

**FitSM +
ISO 20000**

PRIMERA SESIÓN:
Viernes 6 de mayo de 2022 de 16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:
Sábado 7 de mayo de 2022 de 09:00 a 14:00

TERCERA SESIÓN:
Viernes 13 de mayo de 2022 de 16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN:
Sábado 14 de mayo de 2022 de 09:00 a 14:00

GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO

**BPM +
ISO 19510**

PRIMERA SESIÓN:
Martes 17 de mayo de 2022 de 16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:
Jueves 19 de mayo de 2022 de 16:00 a 21:00

TERCERA SESIÓN:
Martes 24 de mayo de 2022 de 16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN:
Jueves 31 de mayo de 2022 de 16:00 a 21:00

GESTIÓN DE PROYECTOS

**OPENPM²
+ ISO 21502**

PRIMERA SESIÓN:
Viernes 20 de mayo de 2022 de 16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:
Sábado 21 de mayo de 2022 de 09:00 a 14:00

TERCERA SESIÓN:
Viernes 27 de mayo de 2022 de 16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN:
Sábado 28 de mayo de 2022 de 09:00 a 14:00

GOBIERNO TI

**COBIT® 2019
+ ISO 38500**

PRIMERA SESIÓN:
Viernes 3 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:
Sábado 4 de junio de 2022 de 09:00 a 14:00

TERCERA SESIÓN:
Viernes 10 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN:
Sábado 11 de junio de 2022 de 09:00 a 14:00

GESTIÓN DE SERVICIOS TI

**FitSM +
ISO 20000**

PRIMERA SESIÓN:
Martes 7 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:
Jueves 9 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

TERCERA SESIÓN:
Martes 14 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN:
Jueves 16 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO

**BPM +
ISO 19510**

PRIMERA SESIÓN:
Viernes 17 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:
Viernes 24 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

TERCERA SESIÓN:
Sábado 25 de junio de 2022 de 09:00 a 14:00

CUARTA SESIÓN:
Viernes 1 de julio de 2022 de 16:00 a 21:00

GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO

**OPENPM²
+ ISO 21502**

PRIMERA SESIÓN:
Martes 21 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

SEGUNDA SESIÓN:
Jueves 23 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

TERCERA SESIÓN:
Martes 28 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

CUARTA SESIÓN:
Jueves 30 de junio de 2022 de 16:00 a 21:00

junio

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

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