

CÓMO CREAR UN ENTORNO DONDE SUS PROYECTOS TENGAN ÉXITO

Las experiencias más recientes nos indican que el trabajo en proyectos está llegando a ser la mayor parte del trabajo realizado en las compañías modernas, especialmente en aquellas compañías de desarrollo de productos de alta tecnología. Las organizaciones orientadas a proyectos están definitivamente en alza. Cuando las empresas se gastan grandes cantidades de dinero en la formación de sus profesionales en dirección de proyectos, también se cuestionan los beneficios que obtendrán de ello. Dada esta experiencia, los ejecutivos se dan cuenta de que deben darse pasos adicionales en este sentido, pero normalmente no saben cómo ayudar. Hay mucho trabajo en el proyecto que parece caótico, fuera de control e impredecible en cuanto a resultados. El objetivo es alcanzar buenos resultados en la selección y gestión de los proyectos en la empresa.

Dos de los factores más importantes para el éxito de un proyecto son objetivos claros y soporte de la alta dirección. El soporte del proyecto significa mucho más que enviar a las personas a un entrenamiento. Empieza por desarrollar un equipo de dirección que sepa valorar el esfuerzo de la dirección de proyecto. Este equipo deberá dar a los proyectos un énfasis estratégico relacionando cada proyecto con la estrategia organizativa; es esta ligazón la que ayuda a crear objetivos claros en los proyectos.

Una Organización orientada a proyectos

Para cambiar a una organización basada en proyectos se necesita el tiempo y los procesos necesarios para cambiar el comportamiento de los individuos. El modelo de "revitalización" describe una sociedad que se mueve a través de una serie de solapamientos temporales durante las distintas fases del cambio. Pocos creen en los beneficios del cambio hasta que lo experimentan. El proceso de revitalización describe las etapas que atraviesa una organización hasta que la mayoría de sus miembros están listos para el cambio. El modelo es consistente con la teoría del caos, que dice que siempre hay **desorden antes del orden**. Mientras el estrés y la distorsión son bastante desagradables de experimentar, existen patrones de comportamiento identificables y fronteras que limitan el caos.

El trabajo de la alta dirección, como su papel en los proyectos, es el de implantar la estrategia. Los presupuestos se preparan en base a hipótesis de ganancia-perdida donde si un departamento gana, los otros pierden. Esta situación conduce hacia la mini-optimización, donde lo que es mejor para cada individuo puede no ser bueno para el colectivo. Para abordar estos problemas, un primer paso a seguir por la dirección es formar un equipo. El equipo original de dirección debería ser ese grupo de directores de departamento que controla los recursos de un gran número de proyectos. La dirección debe trabajar junta para desarrollar un proceso orientado a incitar nuevos tipos de comportamiento. Es importante para estos miembros del equipo de dirección cooperar en lugar de luchar entre ellos mismos. No es razonable esperar que los miembros del equipo de un proyecto acometan los cambios si la dirección no establece las reglas.

El equipo de dirección debe preguntarse "¿qué es lo mejor para la organización?" El equipo encontrará probablemente que el total de los proyectos para los que están suministrando recursos no forman parte de la estrategia organizativa. La organización puede perseguir cualquier proyecto que parezca que será beneficioso. Por añadidura, las personas pueden perseguir solo proyectos a corto plazo e ignorar los proyectos a más largo plazo. Los proyectos urgentes son rara vez importantes y los proyectos importantes son raramente urgentes, así que el equipo debería definir una mezcla de tipos de proyecto en varias categorías, tales como proyectos cortos, desarrollo de nuevos productos, y proyectos largos. A corto plazo, el equipo debe definir qué es lo mejor para la organización y desarrollar criterios para juzgar varios proyectos dentro de cada categoría.

Vincular los proyectos a la estrategia de la organización

Una vez que se establece el equipo de alta dirección, se desarrolla un proceso para seleccionar aquellos proyectos que están alineados con la estrategia organizativa. Por añadidura, estos proyectos necesitan tener asignada una prioridad consistente en todos los departamentos.

1. ¿Qué debería hacer la organización?

Uno de los primeros pasos es identificar quién está liderando el proceso y quién debería estar en el equipo que decide y controla los recursos para múltiples proyectos. El líder necesita conseguir un compromiso explícito de todas estas personas para participar de forma activa en el proceso de gestión de la "cartera" de proyectos y utilizar el plan resultante cuando se tomen las decisiones. El equipo empieza por clarificar o desarrollar su propósito, visión, y misión. Los componentes del equipo identifican los objetivos de la organización y dónde desean ir. Deben hacer esto antes de discutir sobre las capacidades dentro de la organización.

El siguiente paso sería listar todos los proyectos propuestos para gestionar en la organización. Muchas veces este paso es una revelación en sí misma. La intención es hacer una "encuesta" sobre el área de trabajo y comenzar con el esfuerzo organizativo, para evitar ir a una discusión detallada sobre proyectos específicos en este punto. Reflejar todos los proyectos en una lista maestra para que haya visibilidad en la organización. La agrupación de proyectos en categorías hace más fácil el proceso de toma de decisiones. Dentro de cada una de las categorías, determina el criterio para evaluar la "bondad", la calidad o los candidatos más adecuados de la "cartera" de proyectos. Muchas veces, los equipos discuten sobre los proyectos antes de emplear tiempo en acordar los criterios. Sin embargo, la discusión es mucho más efectiva cuando el criterio se fija primero. No es necesario restringir el proceso utilizando el mismo criterio en todas las categorías de los proyectos—cada categoría puede tener su propio criterio.

2. ¿Qué puede hacer la organización?

El paso siguiente para el equipo es recoger datos de todos los proyectos. Este es el momento de hacer preguntas básicas sobre el producto y los tipos de proyecto y cómo contribuyen al "cartera" de proyectos. Aplica de forma constante los criterios de filtrado necesarios para reducir el número de proyectos que se analizarán en detalle. El siguiente paso es estimar el tiempo y los recursos necesarios para cada proyecto. Entonces deberemos identificar la capacidad de recursos internos y externos para hacer proyectos. Todas las acciones, en el paso dos, conllevan a centrarse solo en unos pocos proyectos.

3. Decidir en qué proyectos trabajar

El equipo puede ahora establecer prioridades para los proyectos restantes. Poner foco primero en los beneficios del proyecto y luego en los costes. De esa forma los méritos de cada proyecto se considerarán mejor; más tarde incluir costes. Calcular el retorno global del "cartera", no de los proyectos individuales, porque algunos proyectos puede que tengan más valor estratégico que monetario. Después deberemos buscar un "emparejamiento" de cada proyecto con otro proyecto y repetir el proceso para cada criterio. Los resultados deberían ser una lista de proyectos ordenada. Finalmente, el equipo está listo para decidir qué proyectos perseguir. Has de estar preparado para hacer pocos proyectos y comprometer los recursos necesarios para los proyectos seleccionados. Deberemos decidir una mezcla de proyectos consistente con la estrategia de negocio.

El apoyo de la Dirección

Muchas organizaciones reflejan una ausencia general de apreciación de la importancia de la planificación de los proyectos. La alta dirección no aprecia la necesidad de planificación de proyectos, y además no permiten el tiempo necesario para la planificación adecuada. El alto ejecutivo puede ver la planificación como algo que se hace en el departamento de planificación o que se hace una vez al año y que no afecta al día a día. Perciben que las personas tienden a hacer lo que hicieron ayer, y que no hay necesidad de planificar.

Un proyecto, sin embargo, tiene pocos elementos repetidos, la mayoría es nueva. Todos los proyectos son únicos por definición. Por añadidura, uno no puede mirar lo que hicieron otros para tener una guía de comportamiento porque, al principio de un proyecto, nadie está haciendo el trabajo del proyecto. Lo que se está es planificando el proyecto, que a menudo se interpreta como no hacer nada. Esta ausencia teórica de actividad confunde a la dirección, así que los miembros del equipo comienzan a hacer algo y usualmente es lo equivocado. La planificación debería preceder la actividad y no viceversa. El plan del proyecto se convierte en una guía para la actividad diaria. La dirección necesita entender las prácticas de dirección de proyecto y apoyar el proceso de planificación. La ausencia o carencia de énfasis en la planificación también conduce al problema de ir directamente a la solución antes de definir el problema. Si el alto directivo no permite tiempo para la planificación o no soporta la necesidad de la misma, muchos equipos son felices empezando a trabajar en su solución favorita antes de definir completamente el problema.

Una Organización que aprenda

Los directivos pueden mirar los proyectos como una oportunidad de aprendizaje. Es esencial que la dirección inicie y lidere esta práctica o nunca ocurrirá. Las revisiones de los proyectos son un paso importante para desarrollar organizaciones que aprenden. Estas tienen lugar al final del proyecto resumiendo lo más importante que se aprendió. Los resúmenes de las revisiones se deberán poner en un libro, archivo o infraestructura informática a disposición de los directores de proyecto. Antes de empezar un nuevo proyecto, cada director de proyecto deberá de acceder a los informes de proyectos anteriores antes de comenzar el suyo.

La revisión de proyectos es un excelente vehículo para promocionar el aprendizaje en la organización. Una revisión de proyecto permite a los participantes del proyecto aprender de sus errores, y también les permite sugerir procedimientos para que los siguientes no repitan los mismos errores. Sin embargo, a menos que haya un proceso de revisión en marcha, aquellos que lo siguen nunca obtendrán ese consejo. Es criterio de la dirección poner un proceso en marcha y asegurarse de que se sigue. Estos directores deben requerir que las revisiones sean hechas al fin del proyecto; deben revisar las lecciones aprendidas; deben tomar acción respecto a lo que se ha averiguado; y deben hacer disponibles estas lecciones a futuros participantes en los proyectos. Un proyecto es una excelente oportunidad de aprendizaje. Los proyectos tienen objetivos de comienzo y productos finales; analizar la diferencia entre ellos forma una base excelente para descubrir lo que se aprendió durante el proyecto. Los Proyectos son nuevos y diferentes y además van contra los procedimientos estándar. Normalmente necesitan que se actúe fuera de las normas de la organización. El comportamiento fuera de las normas genera oportunidades de aprendizaje, cuando la gente ve las cosas desde una perspectiva diferente. El objetivo principal de la revisión de un proyecto es facilitar y codificar este nuevo aprendizaje para poder ser utilizado en proyectos futuros, ambos para los participantes del proyecto actual, y para futuros equipos de proyecto.

Conclusión

En el futuro, la dirección de proyectos llegará a ser una técnica estándar de dirección. Los directores de proyecto actuarán como directores de departamento. Los altos directivos serán parte integral del proceso de gestión de proyectos. Habrá pocos departamentos. Por tanto, la estructura organizativa estará basada en el equipo. Los altos directivos funcionarán como miembros de un equipo. Las posiciones de proyecto se basarán en la influencia, es decir estarán basadas en la verdad y en la interdependencia. Cualquier proyecto formará parte de un sistema de proyectos, formando parte de un plan coordinado para alcanzar los objetivos y la estrategia organizativa. Esto significa que los directores de proyecto serán ellos mismos un equipo. El equipo de dirección desarrollará la estructura de la organización y liderará el sistema de proyectos, o cartera de proyectos. Habrá un nivel de comunicación claro y explícito. La dirección utilizará un sistema de información de proyectos para responder preguntas y proporcionar información en todos los proyectos. Habrá unas relaciones más claras entre el trabajo de los individuos y la misión de los proyectos. Además el proceso para minimizar el caos en los proyectos será relacionar los proyectos con la estrategia, poner foco en los valores y la dirección, el flujo libre de información, y la organización para apoyar a los equipos de proyecto.

Alfonso Bucero, PMP

Socio Director

BUCERO PM Consulting