

Administración de carteras y proyectos (PPM): garantía de confianza en una época de incertidumbre



Según las investigaciones, uno de cada tres proyectos no logra cumplir con las expectativas de la gerencia. En CA, hemos emprendido una iniciativa para entender con exactitud cuáles son las causas por las que fracasan estos proyectos y para entregar una solución mejorada que está enfocada en garantizar la confianza en el proyecto en todas las organizaciones.

Bienvenido a la puesta en marcha del proyecto

----- Mensaje original -----

De: Administración de proyectos

Fecha: 01/06/2016 2:27 p. m. (GMT-08:00)

Para: Equipo de "interrupción del proyecto"

Asunto: Nueva iniciativa de la empresa

Hola, equipo:

Hemos notado que algunos de ustedes pueden tener tiempo extra disponible, por lo que nos gustaría invitarlos a otra reunión semanal más sobre el estado del proyecto. Esta es nuestra estrategia funcional:

A fin de impulsar la colaboración en el proyecto, crearemos decenas de cadenas de correo electrónico terriblemente largas y los agregaremos en copia a cada una de ellas. Se incentivará a todos a que intervengan en cada cuestión. Entonces, si alguna vez necesitan volver a un tema específico, nunca lo encontrarán.

El gerente de proyectos a cargo de esta nueva iniciativa será una persona muy estricta y exigente, que los perseguirá insistentemente en los pasillos y les enviará mensajes de texto de manera cada vez más frecuente cuando se cometan errores y se acerquen las fechas límite no cumplidas.

Se deberán rellenar partes de horas a cada hora, ni un minuto más, para asegurarnos de que los números estén actualizados al minuto.

Se perderá tiempo valioso en reuniones irrelevantes e improductivas, en las que participantes remotos seguirán la reunión a medias mientras juegan al Blackjack en línea, lo que garantizará que los conocimientos de "campo" permanezcan en silos cerrados.

Esperamos que participen.

Es gracioso pero real

Todos hemos recibido ese correo electrónico, ¿no es así? Por supuesto, estaba redactado de otra manera, pero sabíamos exactamente lo que decía entre líneas. Es una de esas cosas que los empresarios han llegado a esperar, y a aceptar.

Pero las reglas han cambiado. Hoy en día, operamos en una nueva economía de las aplicaciones, impulsada por una dinámica empresarial mundial. Las tecnologías se están transformando más rápido que nunca. Las iniciativas empresariales han pasado de directivas descendentes a la colaboración ascendente. Los ciclos de vida de los productos son más cortos. Hay amenazas competitivas por todos lados. Y la velocidad de salida al mercado lo es todo.

De repente, los procesos tradicionales de administración de proyectos necesitan una actualización. Su empresa ya no puede administrar proyectos de la manera descrita en el correo electrónico de arriba.

PPM: cuando el río suena, agua lleva

CA ha sido líder del mercado durante años y hoy en día cuenta con la comunidad de usuarios más grande, así como con las implementaciones más importantes de PPM en nuestro sector. CA es considerado continuamente como líder por parte de terceros, por lo que no es ningún secreto que continuemos siendo una fuerza impulsora detrás de la tecnología.

Pero también entendemos que independientemente del éxito que tenga un producto, siempre se lo puede mejorar. Cuando vimos el reporte "Pulse of the Profession" de 2015 del Project Management Institute, nos lo tomamos como un reto personal. En términos nada ambiguos, en el reporte se indicaba que "... un promedio del 64 por ciento de todos los proyectos son exitosos". Luego, continuaba diciendo que esas cifras no habían mejorado en los últimos años.

¿Por qué es personal? En CA, nuestra meta no es lograr que nuestros clientes tengan éxito el 64 por ciento del tiempo. Nuestra meta es ofrecer a nuestros clientes los recursos tecnológicos que necesitan para que tengan éxito el 100 por ciento del tiempo. Eso es lo que nos convierte en el líder. Y si bien estos números representan todo el mercado y no solo CA, vimos que podíamos generar un impacto considerable. Entre las otras conclusiones del reporte, se incluyen:

- El 96 por ciento de los miembros del equipo siguen usando el correo electrónico para comunicarse.
- El 66 por ciento de los usuarios dijeron que les piden reportes de progreso semanales o más frecuentes.
- Tan solo el 33 por ciento de los reportes de estado se usan a través del panel de la herramienta de PPM, mientras que el 57 por ciento se usan a través del correo electrónico.

Los números ilustran con claridad que las organizaciones están usando soluciones anticuadas fuera de los sistemas de PPM para tratar los procesos requeridos. Entonces, emprendimos la misión de abordar estas cuestiones y aportar un nivel mucho mayor de éxito a los proyectos de nuestros clientes.

Comenzamos con nuestro propio y amplio estudio de investigación diseñado para proporcionar un entendimiento profundo con respecto a las necesidades de los clientes y la forma en que podemos satisfacerlas con mayor eficacia. Implementamos una metodología de investigación completa para identificar la forma en que los clientes usan nuestros productos en la nueva economía de las aplicaciones y para aprovechar esa información como base y guía del desarrollo de productos en el futuro.

Estudio ilustra los retos de PPM

En 2015, CA Technologies llevó a cabo un estudio a fondo para evaluar la forma en que las soluciones de PPM en el mercado cumplen con los requisitos empresariales actuales, así como para identificar áreas de mejora. Los parámetros del estudio eran los siguientes:

1. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO



Utilizamos una técnica etnográfica flexible para entrevistar y observar a los usuarios en sus ambientes de trabajo. En lugar de formular preguntas de una encuesta formal, incentivamos a los entrevistados a que contaran historias sobre sus experiencias, lo que nos permitió ir más allá de los patrones básicos de comportamiento para explorar las motivaciones, los puntos débiles y la naturaleza cotidiana de sus proyectos, programas y carteras de administración de trabajo.

2. PERSONAS CON LAS QUE HABLAMOS



Entrevistamos a más de 150 profesionales, incluidos gerentes financieros, de carteras, programas, proyectos y recursos, así como miembros del equipo, analistas de datos, propietarios de procesos y administradores de soporte. Las entrevistas se llevaron a cabo dentro de los lugares de trabajo a fin de observar la forma en que el ambiente y la cadencia de sus días se reflejaban en sus procesos de trabajo. Hablamos sobre sus responsabilidades, la forma en que encajan en la estructura organizativa y la forma en que colaboran con los demás. Las entrevistas eran de carácter cualitativo, con un enfoque en las aspiraciones y metas a menudo complejas detrás de los comportamientos de las personas.

3. EMPRESAS QUE VISITAMOS



Entrevistamos al personal de una variedad de empresas diferentes en varios sectores, que actualmente utilizan soluciones de PPM. Las empresas oscilaban entre organizaciones medianas y aquellas que figuran en la lista de Fortune 100.

Creación de una nueva visión para PPM

Nuestro estudio se diseñó para explorar la forma en que las organizaciones usan PPM en un entorno empresarial moderno y para obtener un entendimiento más profundo de las motivaciones de aquellos que son responsables de administrar proyectos, así como de los miembros del equipo que participan. A continuación, se detallan las conclusiones principales.

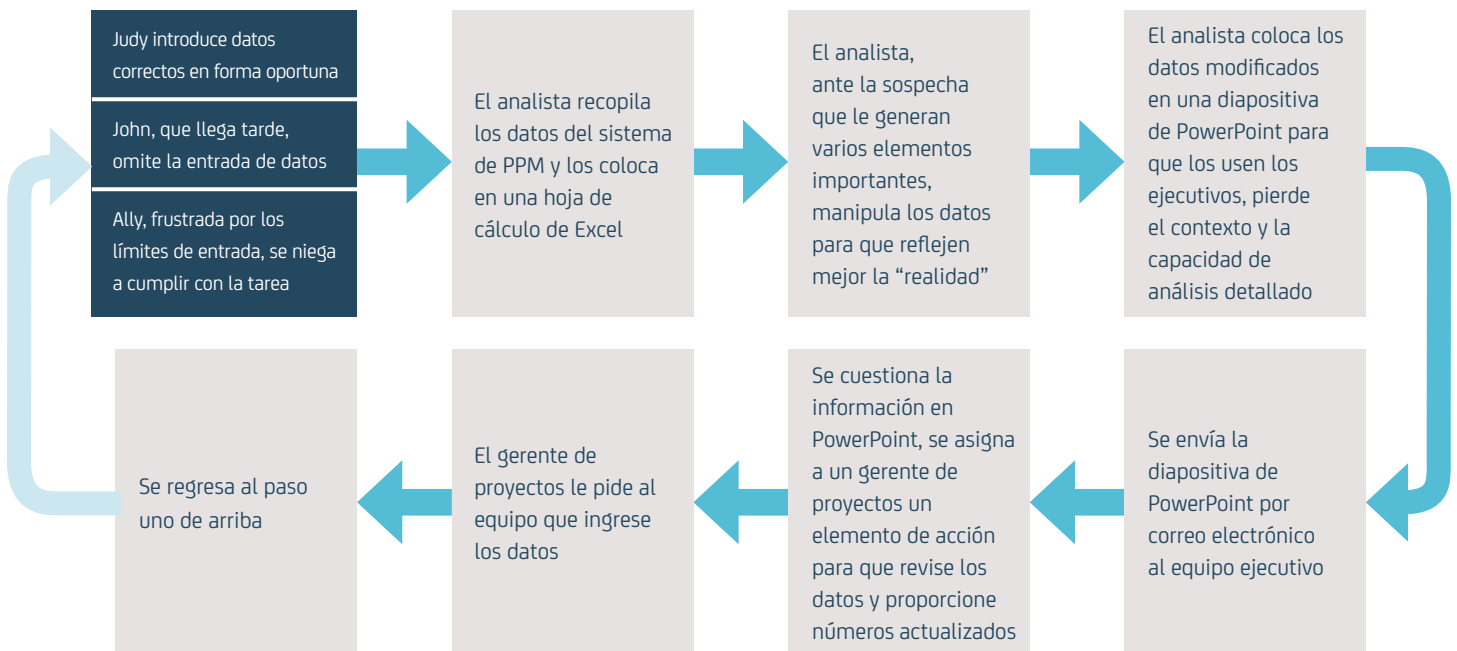
Conclusión del estudio n.º 1: PPM es casi tan divertida como pagar impuestos

Todos entendemos que la gerencia debe estar al tanto de los proyectos en los que trabajan las personas y de la etapa actual de esos proyectos, de modo de que se puedan coordinar los esfuerzos complementarios, se pueda mejorar la planificación empresarial y se puedan maximizar las inversiones. Es necesario capturar todo: progreso, tasas, gastos. En particular, la recolección del tiempo es fundamental para rastrear, procesar y distribuir los datos de recursos con eficacia en respaldo de prácticas contables estándar. Existe una razón detrás de la locura.

Sin embargo, los miembros del equipo ven el registro de tiempo diario o semanal como una forma de gobernanza que para ellos carece de valor y, en cambio, lo consideran otro mecanismo de control impuesto con intenciones de alguna entidad tipo Gran Hermano de arruinar los fines de semana.

Para los empleados, el registro del estado es una tarea onerosa que lleva mucho tiempo y produce un aburrimiento exasperante. Rara vez ven algún resultado del tiempo que dedican a la entrada de datos y, por lo tanto, les cuesta identificar un valor personal a partir de esta tarea. Debido a la aceptación limitada, lo dejan para más adelante, a veces ingresan números falsos para terminar rápido con la tarea o simplemente no lo hacen. Es el mismo proceso mental visto al momento de pagar impuestos, cuando los contribuyentes cumplen a regañadientes, pero solo para evitar la policía de gobernanza.

Luego, los datos, plagados de imprecisiones, se suelen exportar a una hoja de cálculo de Microsoft® Excel®, para permitir que un analista los “manipule” en un intento de que reflejen mejor la realidad. Una vez que los números adquieren un aspecto razonable, se los coloca en una diapositiva de Microsoft PowerPoint® para que los ejecutivos los utilicen.



Como es lógico, el ingreso de datos incorrectos al sistema tiene un impacto perjudicial en la calidad de los datos de salida. Los resultados no reflejan bien la realidad, y la gerencia no confía en ellos. Entonces, se pierde todo el tiempo y esfuerzo que dedicaron varios miembros del equipo en el proceso sumamente complejo detallado arriba. Y los equipos caen en un escenario de tiempo extra innecesario, cronogramas echados por tierra, cálculos incorrectos y proyectos cancelados.

Conclusión del estudio n.º 2: los gerentes de proyectos están en el negocio de las relaciones, pero sus herramientas no

Parte del trabajo del gerente de proyectos es mantener la motivación del equipo, lo que en muchos casos significa que su función se transforma en algo similar a la de un terapeuta. A medida que los gerentes de proyectos reconocen que están en el negocio de las relaciones, las habilidades para las relaciones y las herramientas que las respaldan son cada vez más importantes, mientras que las habilidades y herramientas del tirano van disminuyendo.

Cualquier persona que haya tenido una relación personal sabe que la comunicación es fundamental para el éxito. Lo mismo ocurre en un ambiente corporativo, donde los gerentes de proyectos deben esforzarse por habilitar una comunicación constante e hipereficaz para mantener el motor del equipo en marcha y el proyecto encaminado. Sin embargo, el proceso completo puede debilitarse cuando las comunicaciones fracasan, ya sea porque no se las rastrea o porque quedan enterradas en el correo electrónico.

De hecho, el correo electrónico ya no cumple con muchos de los requisitos principales para la administración de proyectos. Los equipos que han reconocido esto han implementado como respuesta herramientas de colaboración ad hoc, pero estas crean nuevos retos debido a la falta de integración con el trabajo de los proyectos y a que son poco compatibles con la dinámica de equipo.

Como resultado, gran parte del trabajo que realizan los equipos de proyectos termina diseminado o guardado bajo llave, y los gerentes de proyectos dedican tiempo a buscar información guardada en chats, correos electrónicos, mensajes de voz y equipos portátiles en lugar de a resolver problemas. Debido a que los conocimientos están escondidos y las herramientas no admiten interacción en tiempo real ni transparencia, entender el estado de un proyecto en tiempo real es innecesariamente complejo.

Lo que complica las cosas aún más son los retos de coordinación que presenta la naturaleza distribuida de la fuerza laboral actual. Los equipos modernos deben facilitar la resolución de problemas y compartir información para que todos estén al tanto de esta. Si los conocimientos no se transfieren en contexto, la fuerza del equipo distribuido se ve reducida debido a información basada en rumores y reuniones de estado interminables.

Las herramientas inadecuadas son un componente principal de las reuniones ineficaces. Los equipos de proyectos pierden tiempo valioso en reuniones que consideran irrelevantes e improductivas. Pese al alto nivel de asistencia, son pocos los participantes que colaboran en realidad. Y es peor para los asistentes remotos a los que les cuesta seguir la reunión, mucho más sentirse comprometidos. Las reuniones improductivas pueden ser costosas en términos de los dólares perdidos y la moral disminuida.

Conclusión del estudio n.º 3: muchos datos, mínima información

La meta final de una oficina de administración de proyectos (PMO) eficaz —y cualquier buen gerente de proyectos— es permitir la toma de mejores decisiones empresariales. Para entregar buenos resultados, las organizaciones necesitan dos ingredientes principales: buenos datos y transparencia. De acuerdo con nuestra encuesta, este es el aspecto en que las empresas se quedan cortas.

La precisión y accesibilidad de los datos son fundamentales. Pero la realidad es que las imprecisiones en los datos de los proyectos están muy extendidas. Los principales culpables —registro del tiempo y estado incorrectos— crean un efecto dominó que genera más imprecisiones y, en última instancia, el reporte no proporcionará una versión única y actualizada de la verdad.

El problema se agranda debido a que los datos residen no solo en los reportes de estado, sino también en una serie de herramientas que son incapaces de agrupar elementos en una colección de información, métricas y notificaciones, donde se puedan realizar búsquedas. Muchas organizaciones exportan los datos de PPM a Excel porque es fácil manipular y manejar la información, y es una herramienta extensamente conocida, pero no es una herramienta para colaboración.

Los gerentes de proyectos necesitan informar acerca del estado y enfocarse en la comunicación, así como en otras actividades laborales que permiten responder preguntas clave sobre el proyecto. Excel y PowerPoint siguen siendo opciones populares porque es más fácil usarlas que obligar a los miembros del equipo a usar una herramienta que consideran que les otorga un valor limitado. Pero únicamente exportando los datos del sistema de PPM e importándolos en estas aplicaciones, se extraen los datos, se elimina el contexto por completo y pierde la capacidad de realizar un análisis más profundo.

La visión de CA para la PPM de próxima generación

El entorno empresarial dinámico, complejo y cambiante continúa haciendo énfasis en la necesidad de lograr excelencia en la administración de proyectos, programas y carteras. Para prosperar en el nuevo paradigma, las organizaciones deben mirar en forma crítica sus operaciones con un énfasis en la ejecución de iniciativas estratégicas. CA puede ayudar a las organizaciones gracias a que:

- enfoca los esfuerzos de innovación en torno al resultado deseado del trabajador, en lugar de agregar características nuevas basadas en las tendencias del mercado o reacciones competitivas;
- entrega metodologías ágiles centradas en los conceptos de administración del valor, administración del trabajo, administración de la capacidad y administración financiera;
- proporciona nuevas soluciones de administración de proyectos que refuerzan la forma en que se realiza el trabajo;
- facilita el cambio del comando y control a una red y cultura más abiertas y confiables;
- ayuda a integrar el modo de pensar de la administración de proyectos a la cultura organizativa;
- permite que los gerentes de proyectos entiendan sus roles cambiantes a medida que se alejan de administrar tareas y se acercan a resolver problemas;
- empodera a las personas de primera línea para que tomen decisiones y asuman la responsabilidad;
- ayuda a la PMO a admitir un modelo de entrega continua, iterativa y más rápida, basado en métodos ágiles, simplicidad y transparencia;
- incrementa la usabilidad de las aplicaciones empresariales para entregar un desarrollo rápido, iterativo y abierto en el nuevo modelo de innovación.

CA PPM: garantice la confianza en el proyecto y alivie el estrés

CA ha reevaluado la metodología de diseño detrás de su herramienta de PPM para entregar una solución orientada al usuario final que refleja mejor las metas y motivaciones del equipo completo, ayuda a garantizar la confianza en el proyecto y elimina el estrés asociado con la posibilidad del fracaso del proyecto.

Nuestra investigación de propiedad exclusiva, que sin lugar a dudas señala la necesidad de una estrategia orientada a los resultados para la innovación y con el objetivo principal de entender y medir los criterios de éxito del cliente, se encuentra en el centro de esta nueva metodología de diseño.

A fin de lograr este objetivo, es esencial que nos enfoquemos en las personas que usan el software, en lugar de en las tecnologías o tareas subyacentes únicamente. Si bien ciertas características siguen siendo importantes, en un proyecto se obtienen resultados exitosos a través de una experiencia del usuario atractiva que ayude a los equipos a participar y lograr el éxito a medida que prioriza las inversiones que concuerdan con la estrategia. El proceso de diseño derivado incluye los siguientes elementos básicos:

La conveniencia es clave.

CA PPM proporciona a los gerentes de proyectos una forma simple de conectarse con los equipos que respaldan. A través de una experiencia del usuario diseñada para otorgar a los gerentes de proyectos un mejor acceso a las personas, es más probable que los proyectos se mantengan encaminados.

Desde los colaboradores que realizan el registro del tiempo hasta las partes involucradas que deben mantenerse informadas,

la PPM es una extensión natural intuitiva y más sencilla de la forma en que se trabaja. Todos los usuarios mantienen su compromiso y están satisfechos en todo el ciclo de vida de cada proyecto.

Haga partícipe al equipo, no el parte de horas.

Es importante que permitamos que los miembros del equipo vayan más allá de partes de horas y herramientas de colaboración desconectados. Los proyectos deben convertirse en experiencias que sean más similares a las aplicaciones de las redes sociales, donde los equipos se conectan y comunican abiertamente en todo el ciclo de vida del proyecto.

Gracias a esta comunicación socializada, los equipos pueden colaborar libremente y los gerentes de proyectos toman consciencia del estado general del proyecto. Con CA PPM, una solución aprovecha el poder del equipo y garantiza resultados exitosos.

Permita que los datos cuenten la historia.

Sin confianza, los datos que se obtienen de la solución de PPM son un poco más que ficción. La gerencia solo debe confiar en los datos cuando los equipos estén comprometidos e ingresen los datos correctamente en una herramienta en la que las funciones están diseñadas para capturar información en el punto adecuado del proceso.

La solución de CA PPM basada en la experiencia del usuario y enfocada en los resultados deseados del usuario proporcionará a los equipos un valor evidente. Se sentirán atraídos con la simplicidad, velocidad y facilidad de uso. Las personas utilizarán la totalidad de la solución, y el resultado de los datos será más preciso —y confiable— que nunca.

Para obtener más información sobre la investigación y visión de CA Project & Portfolio Management, visite ca.com/projectportfoliomanagement.

CA Technologies (NASDAQ: CA) crea un software que impulsa la transformación en las empresas y les permite aprovechar las oportunidades de la economía de la aplicación. El software es el centro de cada empresa, en cada sector. Desde la planificación hasta el desarrollo, la administración y la seguridad, CA trabaja con empresas en todo el mundo para cambiar el estilo de vida y la forma de realizar transacciones y comunicarse, mediante entornos móviles, de nubes públicas y privadas, centrales y distribuidos. Obtenga más información en ca.com/ar.