

Gestión de carteras y proyectos (PPM): Garantía de la confianza durante un período de incertidumbre

Estudios indican que uno de cada tres proyectos no cumple las expectativas de la dirección. En CA, hemos puesto en marcha una iniciativa para comprender exactamente qué hace que estos proyectos fracasen y ofrecer una solución optimizada que se centre en garantizar la confianza en los proyectos entre las distintas organizaciones.

Bienvenida al inicio de nuestro proyecto

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

De: Gestión de proyectos

Fecha: 01/06/2016 14:27 (GMT-08:00)

Para: Equipo "Alteración de proyectos"

Asunto: Nueva iniciativa de la empresa

Hola, equipo:

Tenemos la sensación de que algunos de ustedes podrían tener tiempo libre de sobra, así que queremos invitarles a otra reunión de estado del proyecto semanal. Este es nuestro enfoque práctico:

Para fomentar la colaboración en el proyecto, crearemos decenas de cadenas de correo electrónico extremadamente extensas y les copiaremos en cada una ellas. Se alentará a todo el mundo a que dé su opinión sobre cada cuestión. Así, si alguna vez tiene que consultar un tema concreto, no podrá encontrarlo.

El gestor de proyectos a cargo de esta nueva iniciativa será un supervisor implacable, que le seguirá de cerca cuando ande por los pasillos y le enviará mensajes de texto con cada vez más frecuencia a medida que lleguen fracasos y se acerquen las fechas límites que no se van a cumplir.

Las hojas de registro horario se deberán completar cada hora en punto, para garantizar que las cifras están lo más actualizadas posible.

Se desperdiciará tiempo valioso en reuniones improductivas e irrelevantes en las que los participantes remotos las seguirán en segundo plano mientras juegan al póker en línea. De este modo, se garantizará que los conocimientos de cada ámbito permanecerán en verdaderos silos.

Esperamos contar con su participación.

Tiene gracia porque es cierto

Todos hemos recibido ese correo electrónico, ¿no? Claro, estaba escrito de otra forma, pero sabíamos perfectamente qué se decía entre líneas. Es simplemente uno de esos aspectos que el personal de una empresa ha terminado por esperar (y aceptar).

Sin embargo, las reglas han cambiado. En la actualidad, las empresas desarrollan su actividad en una nueva economía de aplicaciones, impulsada por dinámicas de negocio globales. Las tecnologías evolucionan más rápido que nunca. Las iniciativas empresariales han evolucionado de directivas provenientes del equipo de dirección a una colaboración entre los empleados y los ejecutivos. Los ciclos de vida de los productos se han acortado. Las amenazas competitivas están en todas partes. Y la velocidad de comercialización lo es todo.

De repente, los procesos tradicionales de gestión de proyectos deben actualizarse. Su empresa no puede seguir permitiéndose gestionar los proyectos como se describe en el correo electrónico anterior.

PPM: No hay humo sin fuego

CA ha liderado el mercado durante años y, en la actualidad, cuenta con la comunidad de usuario más grande y el mayor número de implementaciones de PPM en nuestro sector. Empresas externas califican continuamente a CA como el líder, por lo que no es ningún secreto que seguimos siendo una de las fuerzas motrices que hacen avanzar la tecnología.

Pero también tenemos muy claro que, con independencia del éxito que experimente un producto, siempre hay margen de mejora. Cuando vimos el informe de 2015 del Project Management Institute, "Pulse of the Profession", nos lo tomamos como un reto personal. De manera categórica, en el informe se declaraba que "[...] de media, el 64 % de los proyectos logran los objetivos marcados". Y continuaba afirmando que esas cifras no habían mejorado en los últimos años.

¿Por qué es personal? En CA, nuestro objetivo no consiste en conseguir que nuestros clientes tengan éxito el 64 % de las veces. Nuestra meta es dotar a nuestros clientes de los recursos tecnológicos que necesitan para cosechar el éxito el 100 % de las veces. Eso es lo que nos hace líderes. Y, aunque dichas cifras son un reflejo de todo el mercado y no solo de CA, nos dimos cuenta de que podíamos conseguir un impacto considerable. En lo que respecta a los demás hallazgos del informe, podemos mencionar los siguientes:

- El 96 % de los miembros de los equipos siguen utilizando correos electrónicos para comunicarse.
- El 66 % de los usuarios declaró que se les pedía informes de progreso semanalmente o con más frecuencia.
- Tan solo el 33 % de los informes de estado se consulta en el cuadro de mandos de la herramienta de PPM, mientras que el 57 %, por correo electrónico.

Estas cifras muestran claramente que las organizaciones utilizan soluciones anticuadas externas a los sistemas de PPM para poder completar los procesos requeridos. Por ello, nos embarcamos en una misión para encontrar una solución a estos problemas y lograr que los proyectos de nuestros clientes disfruten de un nivel de éxito muy superior.

Empezamos con nuestro propio estudio de investigación exhaustivo, diseñado para ofrecernos una información detallada de las necesidades de nuestros clientes y el modo de satisfacerlas mejor. Implementamos una completa metodología de investigación que identificaría cómo los clientes utilizan nuestros productos en la nueva economía de las aplicaciones y utilizamos esa información para fundamentar y guiar nuestro desarrollo de futuros productos.

Un estudio descubre los retos de la PPM

En 2015, CA Technologies llevó a cabo un estudio exhaustivo para evaluar cómo las soluciones de PPM disponibles en el mercado cumplen los requisitos de negocio actuales e identificar los ámbitos de mejora. Estos fueron los parámetros del estudio:

1. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO



Empleamos una técnica etnográfica y flexible para entrevistar y observar a los usuarios en sus entornos de trabajo. En lugar de formular preguntas propias de una entrevista, alentamos a los entrevistados a que compartieran historias sobre sus experiencias, lo que nos permitió trascender de los patrones de comportamiento básicos y explorar las motivaciones, las dificultades y la naturaleza diaria de sus tareas de gestión de proyectos, programas y carteras.

2. PARTICIPANTES



Entrevistamos a más de 150 profesionales, incluidos gestores financieros, de recursos, de proyectos, de programas y de carteras, así como miembros de equipos, analistas de datos, propietarios de los procesos y administradores de soporte. Las entrevistas se desarrollaron dentro de sus lugares de trabajo para observar cómo el entorno y el ritmo de sus jornadas se reflejaban en sus procesos laborales. Conversamos sobre sus responsabilidades, qué papel desempeñaban en la estructura de la organización y cómo colaboraban con los demás. Las entrevistas tuvieron un carácter cualitativo y estaban orientadas a ahondar en los complejos objetivos y aspiraciones que hay detrás de los comportamientos de las personas.

3. EMPRESAS VISITADAS



Entrevistamos a personal de una amplia variedad de empresas de distintos sectores que utilizan actualmente soluciones de PPM. El tamaño de las empresas varió de organizaciones medianas a compañías que figuran en la lista Fortune 100.

Creación de un nuevo planteamiento para la PPM

Nuestro estudio se diseñó con la finalidad de explorar cómo las organizaciones utilizaban las soluciones de PPM en un entorno de negocios moderno y para obtener unos conocimientos más profundos de las motivaciones de los responsables de la gestión de proyectos, así como de los miembros de los equipos que participan. A continuación, se exponen los hallazgos clave.

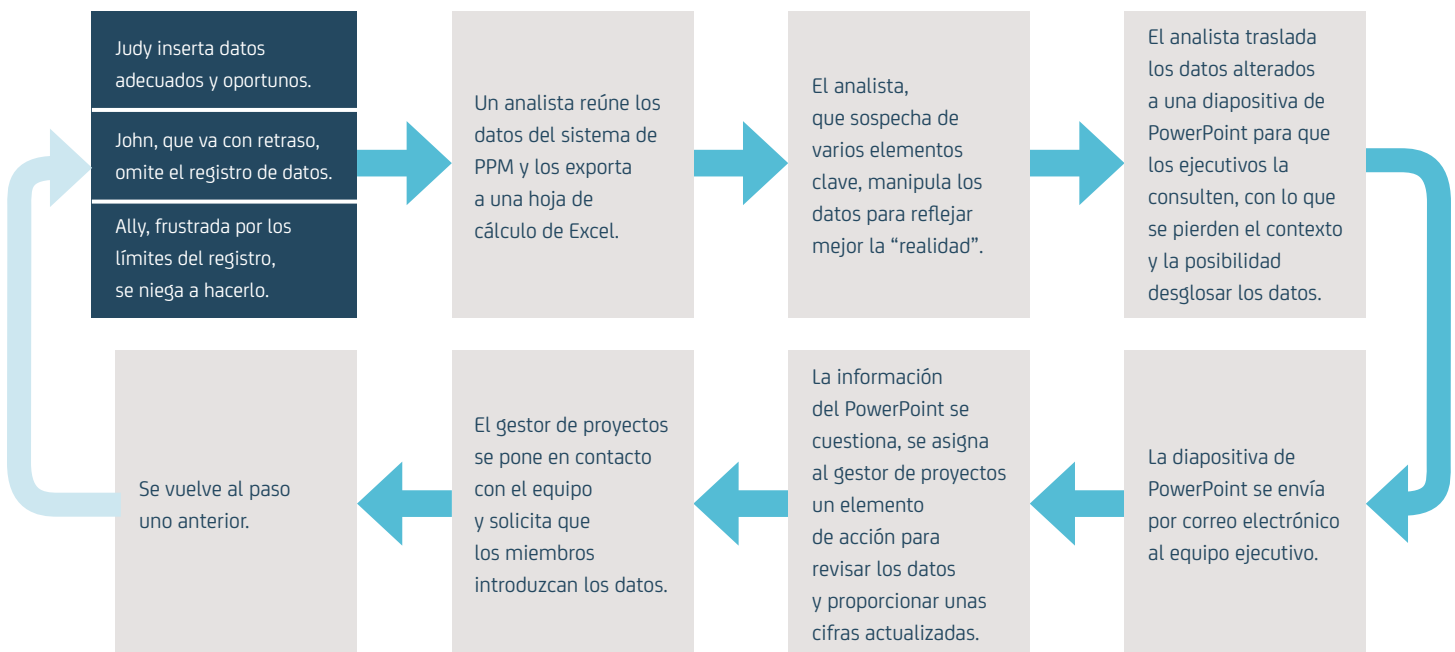
Hallazgo del estudio n.º 1: PPM es casi tan divertido como rellenar la declaración de la renta

Todos somos conscientes de que la dirección debe saber en qué proyectos trabaja el personal y la etapa actual de dichos proyectos con el objetivo de poder coordinar actividades complementarias, mejorar la planificación empresarial y maximizar las inversiones. El progreso, el ritmo, los gastos... todo se debe anotar. El registro de las horas, en especial, resulta esencial para realizar un seguimiento de los datos de los recursos, procesarlos y distribuirlos de forma eficaz con la finalidad de respaldar las prácticas de contabilidad estándares. Es decir, existen motivos que explican esta locura.

A pesar de ello, los miembros de los equipos consideran que el registro de las horas semanales o diarias no es más que un tipo de gobernanza sin ningún valor aparente para ellos; sencillamente, creen que se trata de otro mecanismo de control dictado por una suerte de Gran Hermano decidido a arruinar sus fines de semana.

Los empleados consideran que el registro del estado es una tarea laboriosa, ardua y exasperantemente tediosa. Rara vez observan una finalidad para el tiempo que pasan introduciendo datos en el sistema y, por lo tanto, les cuesta identificar algún valor personal para él. Debido al apoyo limitado, procrastinan, en ocasiones introducen números falsos para simplemente terminar la tarea rápidamente o sencillamente no registran nada. Se trata del mismo razonamiento que se observa a la hora de declarar los impuestos, cuando los contribuyentes lo hacen a regañadientes, pero solo para evitar las sanciones.

Repletos de imprecisiones, los datos se suelen exportar a una hoja de cálculo de Microsoft® Excel®, que permite que un analista los “manipule” para tratar de conseguir que reflejen mejor la realidad. Una vez que las cifras parezcan razonables, se trasladan a una diapositiva de Microsoft PowerPoint® para que los ejecutivos la consulten.



La introducción de información incorrecta en el sistema repercute negativamente en la calidad de los datos que este produce, lo cual no supone ninguna sorpresa. Los resultados no reflejan la realidad adecuadamente y el equipo directivo no se fía de ellos. Por eso, todo el tiempo y el esfuerzo que dedican varios miembros del equipo en los procesos anteriores, que cada vez son más complejos, se desperdicia. Y los equipos terminan haciendo frente a una situación de horas extra innecesarias, calendarios desproporcionados, estimaciones erróneas y proyectos cancelados.

Hallazgo del estudio n.º 2: Los gestores de proyectos deben cultivar las relaciones, pero sus herramientas no ayudan

Parte del trabajo de un gestor de proyectos consiste en mantener la motivación del equipo; eso quiere decir, en muchos casos, que su papel se transforma en algo parecido al de un terapeuta. A medida que los gestores de proyectos reconocen que su labor también consiste en cultivar relaciones, las habilidades interpersonales y las herramientas que les respaldan cobran cada vez más importancia, mientras que las habilidades y herramientas de supervisión dejan de resultar tan esenciales.

Todo el que haya experimentado una relación personal sabe que la comunicación resulta esencial para llevarla a buen puerto. La misma idea se traslada al entorno corporativo, en el que los gestores de proyectos deben esforzarse en mantener unas vías de comunicación constantes e hipereficaces a fin de conseguir que el motor que impulsa a los equipos siga funcionando y que el proyecto continúe por buen camino. Sin embargo, todo el proceso puede verse afectado cuando las comunicaciones se tuercen, debido a que no se registran o se pierden en una montaña de correos electrónicos.

De hecho, el correo electrónico ya no cumple muchos de los requisitos fundamentales de la gestión de proyectos. Los equipos que han aceptado esta realidad han respondido con la implementación de herramientas de colaboración *ad hoc*, pero estas plantean nuevos retos debido a su falta de integración con el trabajo real de los proyectos y lo poco que respaldan las dinámicas de los equipos.

En consecuencia, gran parte del trabajo que llevan a cabo los equipos de los proyectos termina disperso o encerrado, y los gestores de proyectos desperdician tiempo buscando información guardada en chats, correos electrónicos, mensajes de voz y blocs de notas en vez de dedicarlo a resolver problemas. Como el conocimiento se encuentra oculto y las herramientas no posibilitan una transparencia e interacción en tiempo real, comprender el estado de un proyecto en tiempo real resulta mucho más difícil de lo necesario.

Además, la coordinación de los retos derivados de la naturaleza distribuida de los trabajadores de la actualidad complica aún más la situación. Los equipos modernos deben facilitar la resolución de los problemas y compartir la información para que se convierta en conocimientos comunes. Si el conocimiento no se transfiere en contexto, la potencia del equipo distribuido se ve disminuida por una información basada en el boca a boca e interminables reuniones de estado.

Las herramientas inadecuadas son un componente clave de las reuniones ineficaces. Los equipos de los proyectos desperdician tiempo valioso en reuniones que consideran irrelevantes e improductivas. A pesar de un elevado índice de asistencia, son pocos los participantes que realmente colaboran. Y la experiencia resulta aún peor para los asistentes remotos, quienes tienen problemas para seguir la reunión e interactuar en ella. Las reuniones improductivas pueden resultar costosas en cuanto a pérdidas monetarias y disminución de la moral.

Hallazgo del estudio n.º 3: Muchísimos datos, ínfima información relevante

El objetivo final de una oficina de gestión de proyectos (PMO) (y de cualquier gestor de proyectos que se precie) consiste en impulsar mejores decisiones empresariales. Para ofrecer buenos resultados, las organizaciones necesitan dos ingredientes principales: datos de buena calidad y transparencia. Según nuestra encuesta, estos son los ámbitos en los que las empresas no dan la talla.

La precisión y la accesibilidad de los datos son vitales. Pero la realidad es que abundan las imprecisiones en los datos de los proyectos. Los principales culpables (entradas de horas y estado incorrectas) crean un efecto dominó que conlleva más imprecisiones y, en última instancia, la incapacidad del informe de ofrecer una única versión actualizada de la realidad.

El problema se acrecienta porque los datos no solo residen en los informes de estado, sino en diversas herramientas incapaces de aunar los elementos de forma cohesiva en una recopilación de información, estadísticas y notificaciones con opciones de búsqueda. Muchas organizaciones exportan los datos de la PPM a Excel porque resulta sencillo maquillar y manipular la información y se trata de una herramienta con la que todo el mundo está familiarizado, pero no constituye una herramienta apta para la colaboración.

Los gestores de proyectos deben generar informes sobre el estado y centrarse en la comunicación y otras actividades laborales que contribuyan a dar respuesta a preguntas clave sobre el proyecto. Excel y PowerPoint siguen constituyendo alternativas populares porque usarlas es más sencillo que obligar a los miembros de los equipos a utilizar una herramienta que, para ellos, ofrece un valor limitado. Sin embargo, al solo exportar los datos del sistema de PPM a estas aplicaciones, estos se abstraen, el contexto se elimina por completo y se pierde la capacidad de desglosar la información para comprenderlos mejor.

La visión de CA para la PPM de última generación

El entorno empresarial complejo, dinámico y que cambia con rapidez sigue recalando la necesidad de alcanzar la excelencia en la gestión de proyectos, programas y carteras. Para prosperar en el nuevo paradigma, las organizaciones deben examinar sus operaciones desde un punto de vista crítico y hacer hincapié en la ejecución de iniciativas estratégicas. CA puede ayudar a las organizaciones de la siguiente forma:

- Centrar las actividades de innovación en el resultado que se desea obtener de cada trabajador, en lugar de incorporar nuevas funciones basadas en tendencias de mercado o reacciones a la competencia.
- Ofrecer metodologías ágiles centradas en los conceptos de la gestión financiera, de la capacidad, del trabajo y del valor.
- Proporcionar nuevas soluciones de gestión de proyectos que refuercen el método de trabajo.
- Facilitar el cambio de un paradigma de comando y control a una cultura y red más abierta y de confianza.
- Ayudar a integrar la mentalidad de la gestión de proyectos en la cultura que se respira en la organización.
- Permitir que los gestores de proyectos comprendan los cambios que experimentan sus roles, que se alejan del de gestores de tareas y se acercan al de solucionadores de problemas.
- Capacitar a los trabajadores que desempeñen su labor en la primera línea para que tomen decisiones y asuman responsabilidades.
- Contribuir a que la PMO respalde un modelo de entrega más rápido, iterativo y continuo basado en los métodos ágiles, la simplicidad y la transparencia.
- Aumentar la facilidad de uso de las aplicaciones empresariales para ofrecer un desarrollo rápido, iterativo y abierto en el nuevo modelo de innovación.

CA PPM: Garantice la confianza en sus proyectos y palie las presiones

CA ha reevaluado la metodología de diseño empleada en su herramienta de PPM para ofrecer una solución basada en los usuarios finales que refleje mejor los objetivos y las motivaciones de todo el equipo, ayude a garantizar la confianza en los proyectos y elimine las presiones asociadas a la posibilidad de que los proyectos fracasen.

El eje de esta nueva metodología de diseño es nuestro estudio exclusivo, que desvela sin lugar a dudas la necesidad de un enfoque basado en los resultados para la innovación, consagrado principalmente a comprender y cuantificar los criterios de éxito de los clientes.

Para lograrlo, resulta esencial centrarnos en las personas que utilizan nuestro software, en lugar de hacerlo exclusivamente en tecnologías o tareas subyacentes. Aunque las funciones específicas siguen revistiendo importancia, el mejor modo de cosechar el éxito en los proyectos pasa por una experiencia de usuario atractiva que fomente la interacción de los equipos y la consecución de los objetivos, ya que se otorgará prioridad a las inversiones acordes con la estrategia. El proceso de diseño que resulta de ello incluye los siguientes elementos principales:

La comodidad es fundamental

CA PPM proporciona a los gestores de proyectos una forma única y sencilla de conectar con los equipos a los que prestan asistencia. Por medio de una experiencia de usuario diseñada para lograr que los gestores de proyectos puedan estar en contacto con el personal más fácilmente, será más probable que los proyectos continúen por buen camino.

Desde el personal que contribuye introduciendo sus horas de trabajo hasta los implicados que deben permanecer al tanto, PPM pasa a ser

una prolongación natural más sencilla e intuitiva del método de trabajo. Todos los usuarios permanecerán involucrados y satisfechos a lo largo del ciclo de vida de cada proyecto.

Implique al equipo, no al parte de horas

Es importante que permitamos que los miembros de los equipos trasciendan el parte de horas y las herramientas de colaboración desconectadas. Los proyectos se deben transformar en experiencias que se asemejen más a las aplicaciones de las redes sociales, en las que los equipos están conectados entre sí y se comunican abiertamente durante el ciclo de vida del proyecto.

Esta comunicación socializada permite que los equipos colaboren sin ataduras y ayude a los gestores de proyectos a estar al tanto del estado global del proyecto. Con CA PPM, una solución aprovecha las posibilidades del equipo y garantiza resultados de éxito.

Deje que los datos cuenten la historia

Sin confianza, los datos que produzca su solución de PPM son poco más que ficción. La dirección solo debe confiar en los datos cuando los equipos están involucrados y los introducen de forma precisa en una herramienta cuyas funciones están diseñadas para capturar información relevante en el momento idóneo del proceso.

Una solución de PPM de CA basada en la experiencia de usuario y centrada en los resultados deseados del usuario aportará a los equipos un valor evidente. Su extrema simplicidad, velocidad y facilidad de uso conseguirán que se involucren. El personal aprovechará todas las posibilidades de la solución y los datos generados serán más precisos (y fiables) que nunca.

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

CA Technologies (NASDAQ: CA) crea software que impulsa la transformación de las empresas y les permite aprovechar las oportunidades que brinda la economía de las aplicaciones. El software se encuentra en el corazón de cada empresa, sea cual sea su sector. Desde la planificación hasta la gestión y la seguridad, pasando por el desarrollo, CA trabaja con empresas de todo el mundo para cambiar la forma en que vivimos, realizamos transacciones y nos comunicamos, ya sea en entornos distribuidos o de nube pública o privada, plataformas móviles o mainframe. Para obtener más información, visite ca.com/es.