

UN Aumente su productividad administrando mejor sus proyectos:

Un nuevo proyecto comienza dentro de la empresa. Con anterioridad se han realizado algunos proyectos similares. Aunque la mayoría se han atrasado, casi todos ellos han dejado ganancias para la empresa. Esta situación -en apariencia paradójica- se ha logrado gracias al trabajo decidido de los miembros del equipo de trabajo, quienes han laborado gran cantidad de horas extras para conseguirlo. El cliente -por supuesto- aunque en reiteradas ocasiones ha manifestado que el resultado no era exactamente lo que él esperaba, ha quedado satisfecho. Con algunos otros -sin embargo- no ha sido así; pero son los menos. Su desaprobación no se considera peligrosa para la atracción de otros clientes potenciales.

En la reunión inicial del nuevo proyecto se plantea la importante pregunta: "¿Cuánto cobraremos?", "Lo que duremos" es la respuesta general. Ahora bien: "¿Cuánto vamos a durar?" A esta pregunta hay una mayor cantidad de respuestas: "3 meses"; "No, creo que son menos, digamos 2 meses"; "Por supuesto que no, este cliente parece un poco difícil, yo diría que 4 meses es lo más prudente". Después de largos y tensos minutos de discusión se llega a un consenso: 3 meses y medio. Se nombra un coordinador, se coloca el monto en el contrato y el proyecto comienza.

Tres meses después -a escasas dos semanas para la fecha de finalización acordada- se da la primer "reunión de control". "Estamos atrasados" son las primeras palabras del coordinador. "Dos de los colaboradores renunciaron y hemos tenido problemas con las máquinas". La pregunta de la gerencia no se hace esperar: "¿Cuánto tiempo hace que sucedieron esas cosas?". "Un mes lo de los colaboradores y 3 semanas lo del equipo" obtiene por respuesta. "Entonces ¿Porqué no se dio el aviso en ese momento?"

Después de 7 meses de ejecución (el doble de lo originalmente estimado) se finaliza el proyecto. Gracias a una renegociación con el cliente, éste accedió a pagar algunas horas de más a las indicadas (situación que por supuesto no fue de su total agrado). Este hecho, ayudó a minimizar las pérdidas en el proyecto. No obstante, de los 12 proyectos restantes, 8 también están atrasados. Esta situación ha llevado a la empresa a enfrentar serios problemas de liquidez.

¿Cuál es el nombre de esta compañía? "Su empresa".
¿Por qué es así, puede cambiarle orgullosamente el nombre a "Empresa exitosa, sólida y rentable".

1. UNA RELACIÓN "OCULTA"

La mayoría de empresas tienen problemas en la ejecución de sus proyectos. Sin embargo, el mayor

inconveniente que enfrentan no es éste, sino más bien el hecho de no reconocer la relación entre administración de proyectos y productividad. Del ejemplo anterior se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- La duración del proyecto no fue adecuadamente estimada
- No se estableció un proceso formal de control que permitiera medir el avance
- No existen canales de comunicación óptimos en la empresa
- No se obtuvieron adecuadamente los requerimientos y expectativas del cliente
- No se evaluaron los riesgos y por supuesto no se creó ningún plan para mitigar su aparición
- No se tiene definido un plan de calidad que asegure la estandarización y repetitibilidad de los procesos
- La organización no es eficaz en la ejecución de sus proyectos y lo más crítico
- ¡La empresa está en problemas!

Si el proyecto hubiese durado el tiempo estimado la empresa habría tenido tiempo para desarrollar al menos otro más (lo que significa un incremento en la producción). Si el proyecto se hubiese controlado, los problemas se habrían corregido en el momento en que ocurrieron, el atraso no existiría o sería mínimo; el impacto en los costos sería menor y la eficiencia se habría aumentado.

Afortunadamente, la totalidad de los problemas presentados en el punto anterior tienen solución. La administración de proyectos provee métodos, técnicas e instrumentos para gestionar adecuadamente éstas y otras situaciones problemáticas similares.

Una adecuada gestión de proyectos garantiza a la empresa un marco de trabajo óptimo que, cuando es seguido adecuadamente, permite a la organización maximizar el uso de sus recursos en pos del cumplimiento de los proyectos. De haber existido un proceso administrativo adecuado, el proyecto ejemplo en este artículo habría cumplido sus metas (las cuales se hubiesen estimado de forma más "realista"), el cliente estaría completamente satisfecho y lo más importante, la empresa no tendría problemas económicos.

2. HACIA UN CAMINO DE MADUREZ

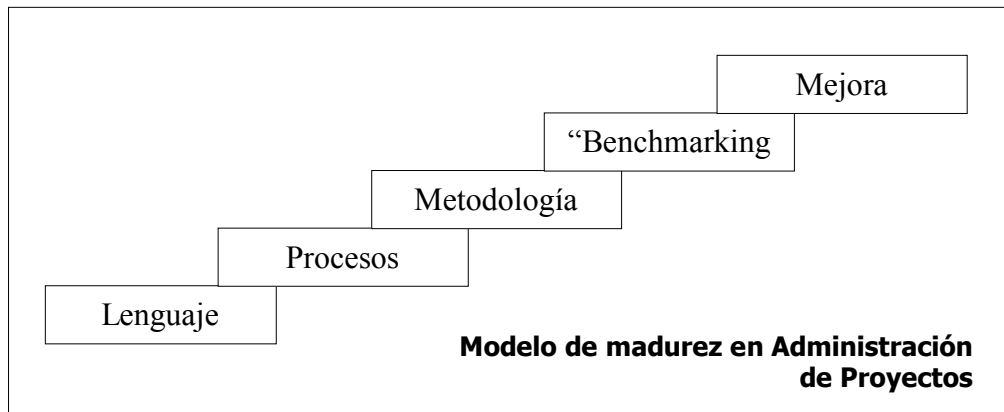
Aunque los beneficios de una adecuada administración de proyectos son de carácter altamente positivo dentro de la empresa, éstos no llegan por sí solos o de forma instantánea. La organización debe pasar primero por un "camino de madurez" que le permita implementar los procesos

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa,



administrativos para proyectos de manera efectiva y con el menor impacto negativo en la cultura organizacional.

El Dr. Harold Kerznes de la empresa norteamericana IIL –consultora en administración de proyectos– propone el siguiente modelo para alcanzar el grado de madurez mencionado anteriormente:



Como se puede observar, el modelo está compuesto por una serie de pasos los cuales se describen a continuación:

2.1. Obtención de un lenguaje común

Significa asegurarse que todos los miembros de los distintos equipos de trabajo comprenden y aplican uniformemente los conceptos de administración de proyectos

2.2. Creación de procesos comunes

Una vez que se habla un “lenguaje común” se continua con la agrupación de conceptos en procesos de uso generalizado por los distintos equipos de trabajo. El esfuerzo en este punto se concentra en garantizar la repetitibilidad de los mismos.

2.3. Creación de una metodología única

El ordenamiento de los procesos comunes en una secuencia lógica da como resultado el desarrollo de una metodología. Esta metodología debe ser única, de manera tal que, sin importar la naturaleza del proyecto, éste se pueda administrar siguiendo los lineamientos en ella descritos.

2.4. Evaluación de proyectos (“Benchmarking”)

La comparación sólo es posible entre cosas que se asemejen. Sólo se pueden comparar proyectos si se administran bajo una misma metodología. Este paso es alcanzado en el nivel anterior. Ahora los proyectos se pueden medir y comparar unos con otros con el fin de obtener conclusiones que permitan retroalimentar positivamente la metodología.

Mejora continua

El paso anterior representa un acercamiento a esta fase. En este nivel las empresas son capaces de capitalizar efectivamente sus experiencias en mejoras de índole metodológico.

3. ELIGIENDO EL MEJOR MEDIO DE TRANSPORTE

Existen diferentes alternativas para seguir el camino de madurez propuesto. Mucho se ha dicho y escrito sobre la administración de proyectos y gran parte de ello se ha llevado exitosamente a la práctica. Numerosas instituciones se han dedicado por entero

a facilitar a las empresas el alcanzar los distintos grados de madurez descritos anteriormente y por consiguiente, aumentar su productividad y la posibilidad de éxito en los negocios. El Instituto para la Administración de Proyectos (PMI por sus siglas en inglés) se destaca como organización líder en este campo. Ellos han recogido sus experiencias en una serie de libros y charlas dentro de las se destaca el “Cuerpo de Conocimientos en Administración de Proyectos” (PMBOK). Este último es una guía práctica que ofrece una metodología base para la gestión de proyectos. CEGESTI –por su parte– ha tomado muy en serio el compromiso de llevar este conocimiento a la pequeña y mediana empresa con el fin de asegurar su adecuada y transparente asimilación y puesta en marcha.

Sea cual sea el medio que elija, la meta debe ser el mejoramiento continuo en la administración de sus proyectos. Sólo de esta manera podrá la empresa asegurar a sus clientes una mayor probabilidad de éxito. De la eficiencia con la que la organización gestione sus iniciativas, depende en gran medida la productividad y rentabilidad del negocio.

**Johann Granados
CEGESTI**

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa,

