

Evite fracasar incorporando las TI a su negocio



Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA

consejo

Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad

Fuente: Revista Consejo – Nº 03 – Julio 2008 – ISSN 1851-6610



La información y las tecnologías que manejan se han convertido en uno de los principales activos con los que cuentan las instituciones y una de las principales herramientas de que disponen para generar ventajas competitivas. Es por esto que, en la actualidad, los proyectos que permiten su incorporación tienen una relevancia estratégica en la vida de las organizaciones.

Estos proyectos, que son los que permiten que finalmente existan las soluciones tecnológicas en las organizaciones, fracasan en forma recurrente y son múltiples los estudios que demuestran esta realidad. En un intento por cuantificar esto, se puede analizar los datos que publica periódicamente la consultora especializada en el análisis de proyectos de TI, Standish Group. En uno de sus informes se muestra que el 31 % de los proyectos se canceló antes de finalizar y tan sólo el 16% terminó con el costo y el tiempo acordados. Los proyectos iniciados y concluidos con éxito son el 20% y aquellos con problemas, el 80%.

El impacto que tienen en las instituciones estos fracasos es nocivo, ya que el daño se encuentra íntimamente relacionado con el grado de relevancia que han tomado las tecnologías de la información en el desempeño de las instituciones. Es por ello que, para comprender el riesgo al que se expone al negocio, es necesario destacar los siguientes aspectos en relación con estos proyectos: a) está en juego la posibilidad de implementar soluciones que aporten directamente a la estrategia; b) son proyectos que muchas veces impactan en las operaciones, donde puede jugarse la supervivencia de la organización; c) estos proyectos implican importantes erogaciones económicas (con impacto en la cartera de inversiones); y d) la implantación de estas soluciones afecta la forma en que se toman las decisiones, se ejerce el control y se establecen las relaciones de poder.

El foco en la administración de los proyectos

La administración de un proyecto consiste en realizar una serie de actividades con el objetivo de guiarlo. Permite, por lo tanto, accionar sobre el curso que tomará el proyecto para no caer en los fracasos mencionados.

Para administrar existen métodos, herramientas y técnicas que han alcanzado relevancia en la disciplina. Existe en particular una institución a nivel internacional – Project Management Institute– que publica el PMBOK con una extensa descripción de los procesos y herramientas que se consideran recomendables¹, e inclusive ofrece una certificación para los profesionales que rindan un examen y demuestren así un adecuado nivel de conocimientos.

Centrar los mayores esfuerzos de la administración de un proyecto en los aspectos metodológicos y/o instrumentales es un error muy común, en el que caen muchos administradores. De esa forma suelen descuidar el abordaje de los temas asociados a las relaciones humanas, que son a mi criterio los factores críticos para el éxito y por lo tanto deben estar en el centro de su atención.

El administrador de un proyecto de tecnologías de la información debe tener los conocimientos y las capacidades necesarios para manejar métodos y herramientas, así

como estar al corriente sobre el área de incumbencia del proyecto (que en este caso son las tecnologías de la información: software, hardware, telecomunicaciones, base de datos, etc.), pero todos estos conocimientos pasan a un plano secundario en la medida en que no pueda enfocarlos desde un conocimiento cabal sobre la organización y las relaciones sociales existentes.

Aumentando las probabilidades de éxito

Los proyectos sólo podrán avanzar hacia el objetivo fijado si se logra administrar adecuadamente las voluntades de las múltiples personas que participan del proyecto, como ser directivos de distintas áreas, equipo técnico de trabajo, usuarios del sistema, proveedores, patrocinadores, empleados de áreas relacionadas, directores de otros proyectos, etc.

Cada uno de estos actores tiene sus propios intereses, capacidades, necesidades, motivaciones, espacios y redes de poder, miedos, resistencias, etc.

Se debe avanzar en forma coordinada con esta diversidad de actores hacia un destino común. Es debido a ello que de nada sirve la supuesta eficiencia de los métodos usados si quien administra el proyecto no posee la capacidad de gestionar adecuadamente "las comunicaciones".

En un proyecto todo lo que ocurre es consecuencia de una comunicación previa. Las comunicaciones son el "sistema nervioso" del proyecto, y sin ellas nada avanza en la dirección adecuada. Mediante la comunicación se hacen peticiones, promesas, afirmaciones, declaraciones, etc., con el objetivo de que se realicen determinadas acciones en el futuro. Entenderlas y manejarlas adecuadamente es sin lugar a dudas decisivo para quien administre un proyecto. En particular debe comprender:

- Que la comunicación abarca mucho más que las conversaciones directas (sonoras o escritas) entre dos o más personas, por lo que deben considerarse otros mensajes que se transmiten por diversos medios y formatos, como un documento que describe un plan, una distribución de cargos y funciones, los chistes o ironías en un pasillo, etc.
- Quien escucha un mensaje no sólo recibe su contenido explícito, sino también la influencia del contexto, que estará dado por la cultura organizacional (o grupal) en la que las personas estén inmersas, así como por una serie de elementos vinculados a las personas que participan de la comunicación, como los compromisos personales adquiridos, las posibilidades futuras, la red de ayuda que poseen, juicios y evaluaciones propias y de terceros, sus emociones, etc. Este contexto influye tanto en quien emite como en el que recibe y les abre o cierra posibilidades.

Un aspecto particularmente relevante para terminar exitosamente un proyecto es el manejo que se hace de las expectativas de sus objetivos, y este manejo es claramente de comunicación.

El secreto del éxito

Cuando un proyecto concluye, su éxito puede medirse de acuerdo con 6 aspectos:

1. cumplimiento del costo;

2. cumplimiento del plazo;
3. una percepción general;
4. la percepción del producto resultante contra las especificaciones iniciales;
5. la percepción de los resultados contra otros proyectos de la organización;
6. la percepción de los resultados comparados con los problemas encontrados durante el proyecto.

Seguramente el resultado será una evaluación que comprenderá a varios de estos aspectos combinados, y, salvo el costo y el plazo, el resto son todas medidas subjetivas, que estarán fuertemente relacionadas con las expectativas que se generaron las personas que deberán evaluar el proyecto. Estas expectativas dependerán más de la comunicación establecida desde el inicio que de su resultado.

Un último aspecto que quiero destacar, entre las principales causas de los fracasos en este tipo de proyectos, es la baja participación de los "hombres del negocio". Esto en alguna medida puede motivarlo que muchos no entiendan el lenguaje técnico que maneja gran parte de los integrantes del equipo de trabajo; tal vez se sientan incómodos y piensen que sus aportes pueden ser pocos o nulos para contribuir a un desenlace exitoso. El hecho es que terminan delegando todo en los especialistas informáticos (con visión netamente tecnológica). Éste es un gravísimo error, ya que su participación es fundamental, pues son los que mejor podrán orientar el proyecto hacia las expectativas generadas.

Es importante que los ejecutivos entiendan que el éxito en estos proyectos depende en gran medida de temas y capacidades que les son afines y no de los que pueden desconocer. Por otro lado, como ya se detalló, el fracaso de estos proyectos los impactará en forma directa.

Espero que estas líneas sirvan para motivar una administración de proyectos más atenta a los factores sociales y una participación más activa de los ejecutivos. Sin lugar a dudas estaremos haciendo un gran aporte al desarrollo de las organizaciones

Consejo
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires