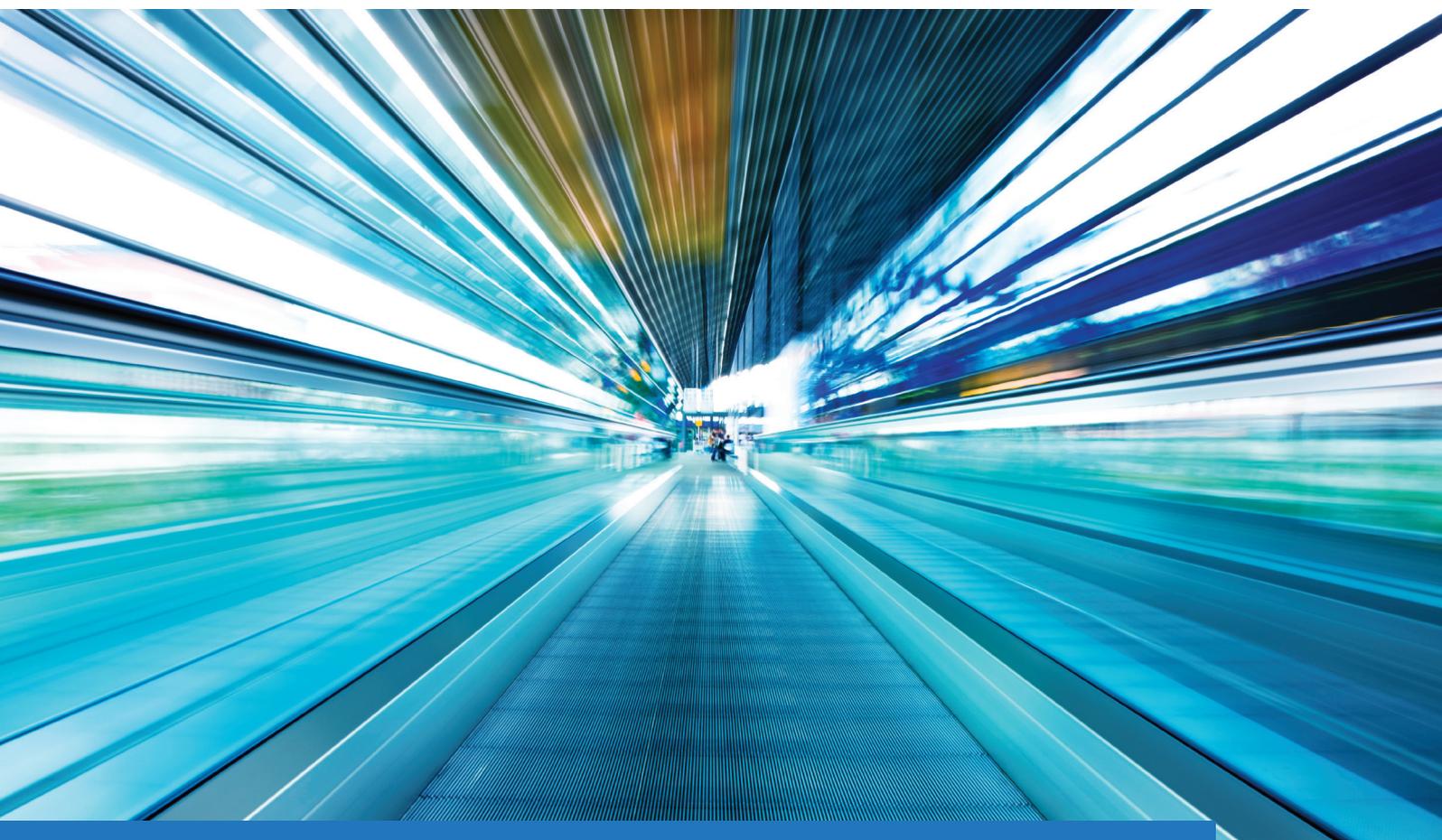


PMI

PULSO DE LA PROFESIÓN INFORME DETALLADO

EL ALTO COSTO DE UN BAJO DESEMPEÑO: EL PAPEL FUNDAMENTAL DE LAS COMUNICACIONES



RESUMEN PARA LA DIRECCIÓN

En el contexto de la gestión de proyectos y programas de una organización, la comunicación se presenta como una competencia principal que, cuando se aplica con acierto, logra vincular a todos los integrantes de un equipo de proyecto con un conjunto común de estrategias, objetivos y actividades. A menos que estos componentes sean compartidos en la práctica por los jefes de proyecto y entendidos por las partes implicadas, se comprometen los resultados de los proyectos y se arriesgan innecesariamente los presupuestos.

Como se dio a conocer en *Pulso de la profesión™*, el informe de PMI de 2013, la capacidad de una organización para cumplir con los cronogramas, presupuestos y en especial los objetivos de un proyecto repercute considerablemente en su capacidad para perdurar, e incluso para prosperar. Al abordar la necesidad urgente de mejorar los índices de éxito de los proyectos, las organizaciones se enfrentan a un entorno complejo y arriesgado caracterizado entre otros por:

- » **Un clima económico que busca "lograr más con menos"**
- » **Ampliar las prioridades globales**
- » **La necesidad de posibilitar la innovación**

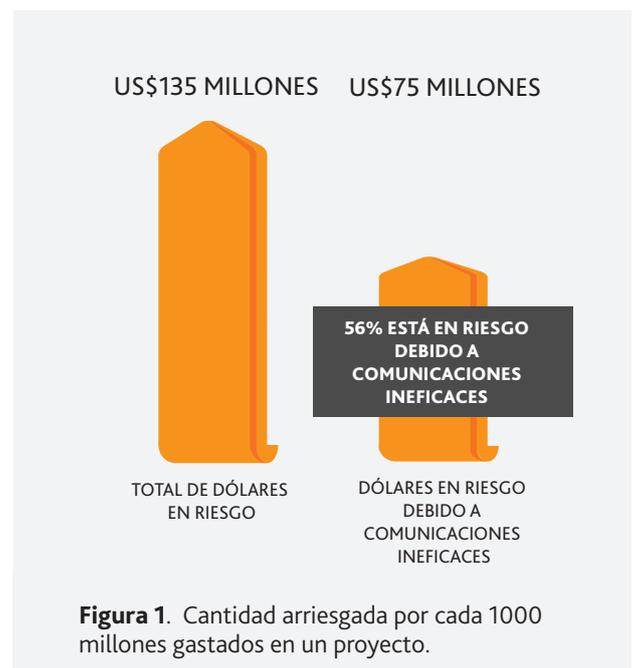
El estudio *Pulso* también reveló que el factor más decisivo para lograr el éxito en la gestión de proyectos es **la comunicación efectiva a todas las partes implicadas**—una competencia esencial, crítica para todas las organizaciones. En un entorno de negocios complejo y competitivo, las organizaciones no pueden permitirse pasar por alto este elemento clave para asegurar el éxito de los proyectos y la rentabilidad en el largo plazo.

Las investigaciones comerciales de Forbes, PricewaterhouseCoopers LLC y Towers Watson demuestran que las organizaciones son plenamente conscientes del impacto positivo que las comunicaciones efectivas tienen en los proyectos, los programas y las carteras. No obstante, lo que no había sido claro hasta ahora es el grado en que las comunicaciones ineficaces repercuten en los resultados de los proyectos y el posterior éxito de los negocios. En *Pulso de la profesión™*, *Informe detallado de PMI: el papel fundamental de las comunicaciones* se presentan estos hallazgos profundos y reveladores.

El informe de PMI de 2013 *Pulso de la profesión™* reveló que 135 millones de dólares se ponen en riesgo por cada 1000 millones gastados en un proyecto. **Las investigaciones complementarias sobre la importancia de las comunicaciones efectivas revelaron que un alarmante 56% (75 de esos 135 millones) se ponen en riesgo debido a la ineficacia de las comunicaciones.** (Ver figura 1).

A pesar de este riesgo, muchas organizaciones admiten que en la actualidad no dan la debida importancia a comunicar eficazmente la información crítica de los proyectos, en particular a la hora de explicar las ventajas comerciales de las iniciativas estratégicas a las partes implicadas en todos los niveles de un proyecto. A menos que puedan comunicar efectivamente su alineación estratégica y las ventajas comerciales, las organizaciones no logran llevar a cabo las iniciativas estratégicas.

La investigación de PMI sobre comunicaciones en el informe *Pulso* halló que las comunicaciones efectivas conducen a proyectos más exitosos y esto permite a las organizaciones lograr un alto desempeño (concluyendo en promedio 80% de los proyectos a tiempo, dentro del presupuesto y cumpliendo con los objetivos iniciales). Estas organizaciones ponen en riesgo 14 veces menos dólares que sus contrapartes de bajo desempeño. El informe se enfoca además en las dificultades de la comunicación, que impiden a las organizaciones concluir más proyectos con éxito, e identifica medidas clave que pueden ayudar a que las organizaciones mejoren sus comunicaciones al tiempo que se enfrentan a sus dificultades particulares en un entorno tan complejo y arriesgado.



LAS DIRECTIVAS Y LOS GERENTES DE PROYECTO CONCUERDAN EN ELLO: LAS COMUNICACIONES SON CRÍTICAS

Las directivas y gerentes de proyecto de todo el mundo concuerdan en que las comunicaciones deficientes contribuyen al fracaso de los proyectos. El estudio de iniciativas estratégicas Insights 2010 de Forbes, "Adapting Corporate Strategy to the Changing Economy" (Adaptación de la estrategia corporativa a una economía cambiante), reveló que nueve de cada diez directores ejecutivos creen que las comunicaciones son críticas para el éxito de sus iniciativas estratégicas, y aproximadamente la mitad de los encuestados mencionaron que las comunicaciones son un componente integral y activo de su planificación estratégica y su proceso de ejecución. La opinión de los gerentes de proyecto es parecida; según la investigación *Pulso* de PMI, 55% de los gerentes de proyecto concuerdan en que las comunicaciones efectivas a todas las partes implicadas son el factor de éxito más crítico en la gestión de proyectos.



La tercera encuesta mundial de PricewaterhouseCoopers LLC (PwC) sobre la situación actual de la gestión de proyectos reveló que, según los ejecutivos, las comunicaciones efectivas se vinculan a un aumento del 17% en el número de proyectos terminados dentro del presupuesto.

De igual modo, el informe del "Change and Communication ROI Study Report" (Estudio sobre beneficios de la inversión: cambio y comunicaciones) de Towers Watson para 2011-2012 halló que las empresas con prácticas altamente efectivas de comunicación tienen 1,7 más probabilidades de superar financieramente a sus contrapartes.



Resulta claro que las organizaciones están plenamente conscientes del grado en que las comunicaciones efectivas son críticas para el éxito de los proyectos estratégicos y, a la postre, para el éxito de la organización. No obstante, la investigación sobre comunicaciones *Pulso* halló que solo una de cuatro organizaciones pueden ser descritas como comunicadores altamente efectivos. Esto sugiere que en la mayoría de las organizaciones hay oportunidades para identificar las áreas problemáticas y marcar el curso para mejorar la eficacia de las comunicaciones en sus proyectos. El informe sobre comunicaciones *Pulso* midió el grado en que las comunicaciones efectivas pueden conducir a un mayor éxito en los proyectos, y también la medida en que la ineficacia en las comunicaciones puede ser costosa para una organización.

Fuentes:

¹ Informe Pulso de la profesión™ de PMI, 2013

² Pulso de la profesión™ Informe detallado de PMI: el papel fundamental de las comunicaciones

LOS VERDADEROS RIESGOS DE LA INEFICACIA EN LAS COMUNICACIONES

No todos los proyectos tienen éxito. En promedio, dos de cada cinco proyectos no cumplen con sus objetivos y propósitos comerciales iniciales y en la mitad de estos proyectos sin éxito el fracaso se vincula a la ineficacia de las comunicaciones. (Ver figura 4) Esto se traduce en 75 millones de dólares en riesgo por cada 1000 millones de dólares gastados: más de 50% de los 135 millones de dólares incluidos en el informe *Pulso* de PMI. (Ver figura 2).

Una organización pone en riesgo no solo dólares, sino también el índice de éxito de los proyectos. Nuestra investigación demuestra que las comunicaciones ineficaces conducen a un menor número de proyectos exitosos; las organizaciones con un grado mínimo de eficacia en las comunicaciones dan parte de un número considerablemente inferior de proyectos que cumplen los objetivos originales y se terminan a tiempo y dentro del presupuesto. (Ver figura 3) Las organizaciones deben asumir este problema y liderar iniciativas que mejoren las comunicaciones y eviten el fracaso de más proyectos.

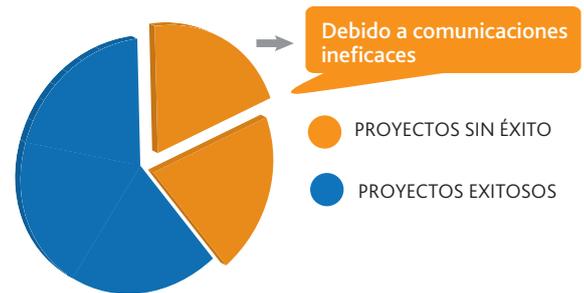


Figura 4. Uno de cada cinco proyectos fracasa debido a comunicaciones ineficaces.

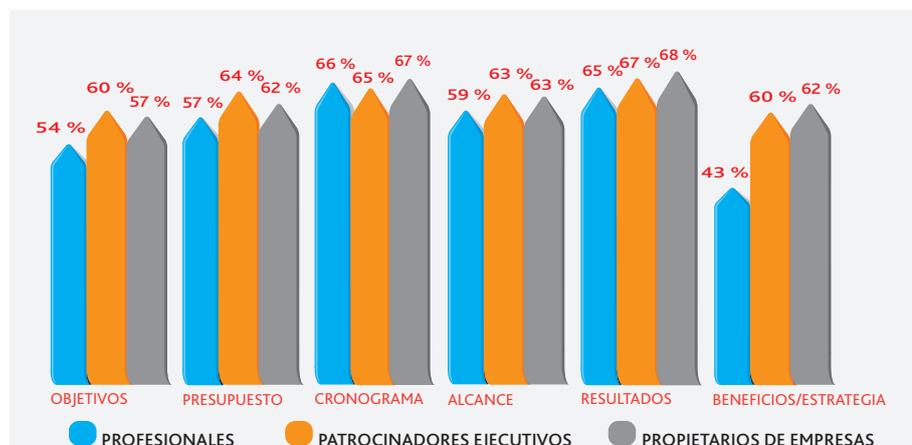
LA BRECHA EN LAS COMUNICACIONES, DIFICULTADES LINGÜÍSTICAS

Los resultados revelan que si bien todos los aspectos de las comunicaciones de un proyecto pueden ser difíciles para las organizaciones, las principales áreas problemáticas son:

- » Una brecha para entender **las ventajas comerciales**.
- » Dificultades para entender el **lenguaje** empleado para transmitir la información del proyecto, con frecuencia poco claro y salpicado de un vocabulario técnico propio de la gestión de proyectos.

La brecha relacionada con las ventajas comerciales

Las investigaciones de PMI indican que las organizaciones reconocen que las comunicaciones efectivas son un componente *importante* para lograr el éxito. No obstante, también revelan que entender la importancia de la comunicación no es siempre una garantía de comunicaciones *exitosas*. Nuestro estudio halló un desacople dentro de las organizaciones; si bien los propietarios de las empresas y patrocinadores ejecutivos mencionan que las comunicaciones sobre las ventajas comerciales y la alineación a la estrategia son cosas que se comunican, los gerentes de proyecto no piensan lo mismo. Los directores de las oficinas de gestión de proyectos (PMO) y jefes de proyecto de nivel superior en la organización deben asumir esta brecha y explicar las ventajas comerciales de las iniciativas estratégicas a los equipos encargados de los proyectos. (Ver figura 5).



“Todos deben entender el objetivo a largo plazo de modo que entiendan la manera en que contribuyen y tienen un impacto”.

Jennifer Georgius,
Gerente de programa en TD Bank

Figura 5. En comparación con los gerentes de proyecto, los propietarios de empresas y patrocinadores ejecutivos informan que sus organizaciones están comunicando con mayor frecuencia las ventajas y contribuciones comerciales a la estrategia de los proyectos (en promedio, en las dos valoraciones superiores (casi siempre/la mayoría de las veces)).

Cuando las empresas cierran la brecha entre los creadores de la estrategia y aquellos que deben ejecutarla, los proyectos tienen más éxito. Las organizaciones que revelan una mayor frecuencia en las comunicaciones de los proyectos, en particular aquellas relacionadas con las ventajas comerciales y la contribución a la estrategia, logran en promedio un número considerablemente mayor de proyectos exitosos, en comparación con las organizaciones que comunican dicha información con menor frecuencia. (Ver figura 6).

Los escollos de un lenguaje deficiente

Los hallazgos de las investigaciones revelan que las organizaciones tienen dificultades para comunicarse con un grado adecuado de claridad y detalle. Es probable que esta dificultad se vea agravada por la distancia entre cada uno de los destinatarios clave y su comprensión (o falta de ella) del lenguaje técnico específico al proyecto. (Ver figura 7).

No es de sorprender que este aspecto problemático también incida en las iniciativas estratégicas de una organización. Los datos demuestran que, en promedio, cuatro de cinco proyectos que se comunican con claridad y detalle suficientes (empleando el lenguaje de los destinatarios) cumplen con sus objetivos y propósitos comerciales iniciales, y solo un poco más de la mitad los cumplen cuando las comunicaciones no tienen la suficiente claridad y detalle. (Ver figura 6).

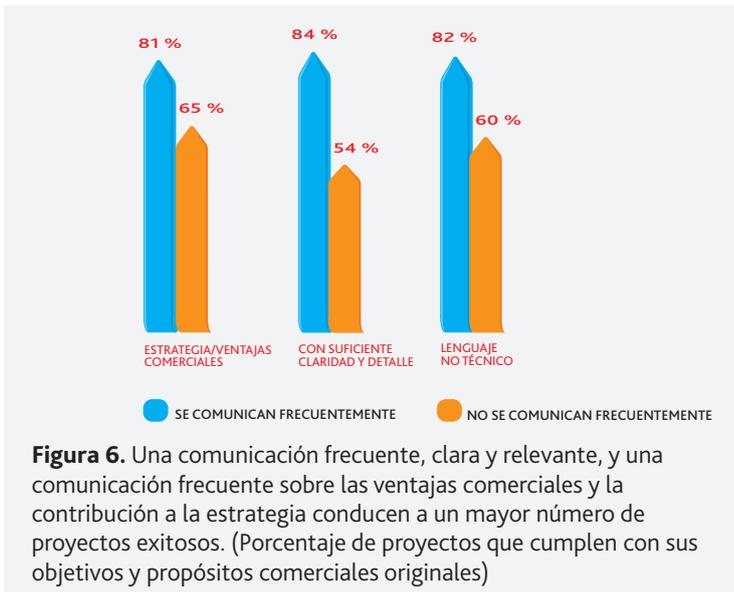


Figura 6. Una comunicación frecuente, clara y relevante, y una comunicación frecuente sobre las ventajas comerciales y la contribución a la estrategia conducen a un mayor número de proyectos exitosos. (Porcentaje de proyectos que cumplen con sus objetivos y propósitos comerciales originales)

A partir de estos indicadores, resulta claro que el éxito de los proyectos depende de comunicar la información correcta a las partes implicadas pertinentes, valiéndose de un lenguaje claro y relevante con el cual los destinatarios se identifiquen.

MEJORE LAS COMUNICACIONES PARA MAXIMIZAR EL ÉXITO Y MINIMIZAR LOS RIESGOS

Está claro que las organizaciones que se comunican más efectivamente concluyen más proyectos exitosamente. Los hallazgos demuestran que las organizaciones de alto desempeño son comunicadores más efectivos. Por esto, no es de sorprender que los comunicadores altamente efectivos tengan hasta cinco veces más probabilidades de ser a la vez organizaciones de alto desempeño³ que los comunicadores con un grado mínimo de eficacia. Como se comunicó en el estudio *Pulso*, las organizaciones de alto desempeño ponen 14 veces menos dólares en riesgo. Estos hallazgos sugieren que las organizaciones de bajo desempeño pueden claramente beneficiarse si mejoran sus prácticas de comunicación, ya que estas mejoras les permitirán concluir los proyectos con resultados más satisfactorios y poner menos dólares en riesgo. (Ver figura 8).

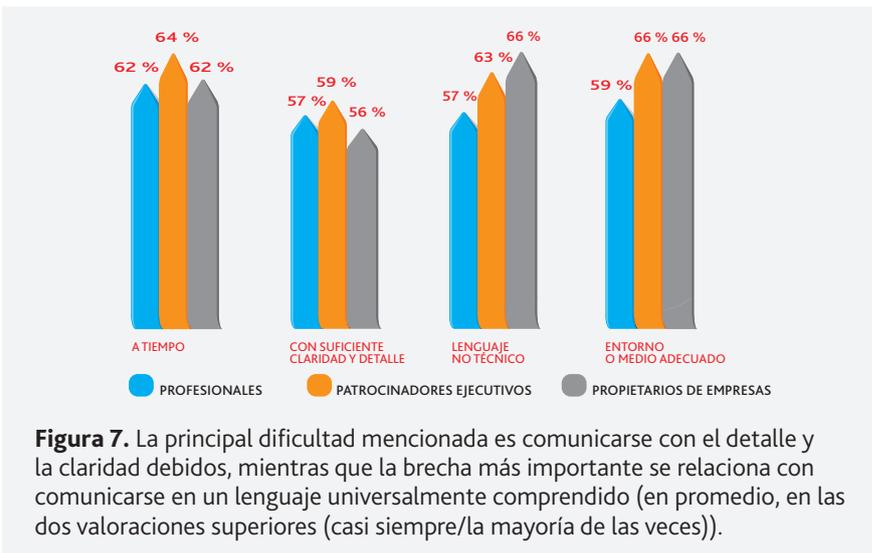


Figura 7. La principal dificultad mencionada es comunicarse con el detalle y la claridad debidos, mientras que la brecha más importante se relaciona con comunicarse en un lenguaje universalmente comprendido (en promedio, en las dos valoraciones superiores (casi siempre/la mayoría de las veces)).



Figura 8. La efectividad de las comunicaciones y el alto desempeño: es más probable que las organizaciones que se comunican más efectivamente sean de alto desempeño.

³Más proyectos concluidos a tiempo, dentro del presupuesto original y cumpliendo los objetivos y propósitos comerciales originales del proyecto: son las características distintivas de las organizaciones de alto desempeño, que en promedio logran que 80% o más de sus proyectos cumplan con estos tres criterios (en comparación con las organizaciones de bajo desempeño, en las que en promedio solo 60% o menos de los proyectos los cumplen).

Los datos demuestran que las organizaciones de alto desempeño se distinguen por sobresalir en todos los aspectos cuantificados de las comunicaciones de proyectos, en particular en lo concerniente a la brecha y a los aspectos problemáticos mencionados anteriormente.

- » Las organizaciones de alto desempeño son mejores para comunicar los temas cruciales de los proyectos, incluidos los objetivos, presupuestos, cronogramas, alcance, resultados y las ventajas comerciales del proyecto. (Ver figura 9).
- » Por otra parte, las organizaciones de alto desempeño son notablemente mejores para transmitir a tiempo las comunicaciones de los proyectos, con la debida claridad y detalle, en un lenguaje no técnico y seleccionando un entorno o medio adecuado para efectuar dicha transmisión. (Ver figura 10).
- » Las organizaciones de alto desempeño se valen con mayor frecuencia y con mayor efectividad de planes formales de comunicaciones, en comparación con las organizaciones de bajo desempeño. Las organizaciones de alto desempeño crean planes formales de comunicaciones para casi el doble de proyectos. (Ver figura 11) Además, los planes de comunicaciones de los proyectos en las organizaciones de alto desempeño presentan una efectividad más de tres veces superior, en comparación con sus contrapartes de bajo desempeño. (Ver figura 12).

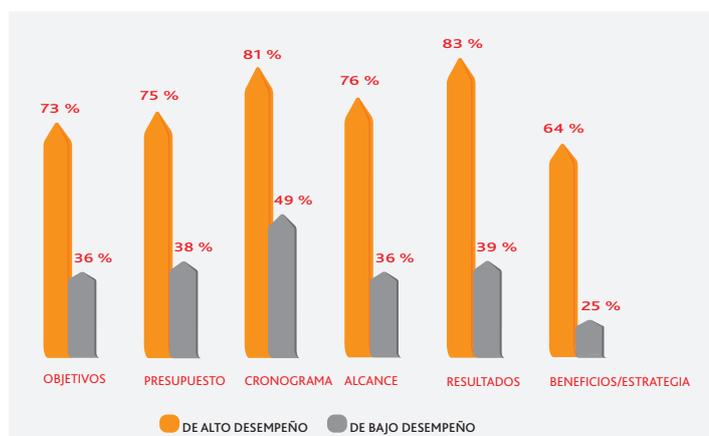


Figura 9. Las organizaciones de alto desempeño comunican con mayor frecuencia todos los temas, y esto incluye comunicar las ventajas comerciales y estratégicas (en promedio, en las dos valoraciones superiores (casi siempre/la mayoría de las veces).

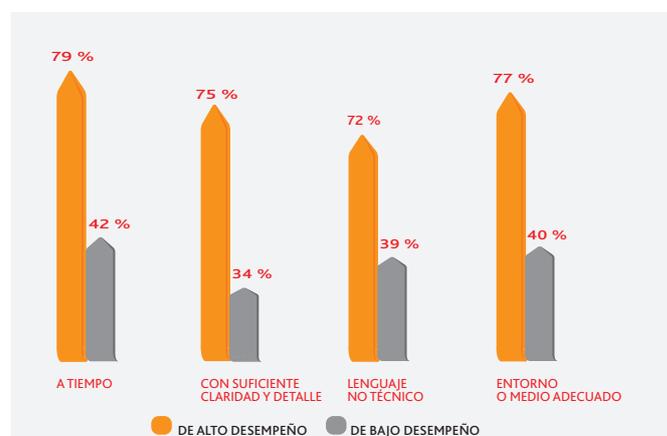


Figura 10. Las organizaciones de alto desempeño comunican datos con mayor frecuencia que las de bajo desempeño, valiéndose de todas las maneras de transmitir el mensaje (en promedio, en las dos valoraciones superiores (casi siempre/la mayoría de las veces).

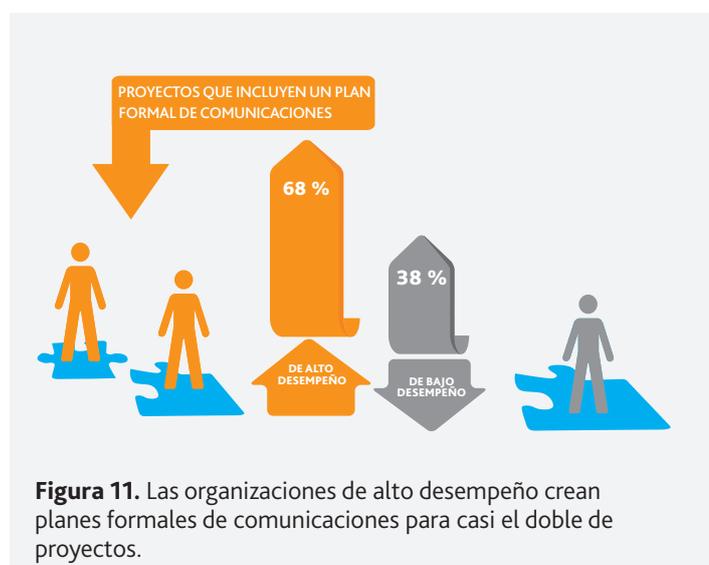


Figura 11. Las organizaciones de alto desempeño crean planes formales de comunicaciones para casi el doble de proyectos.

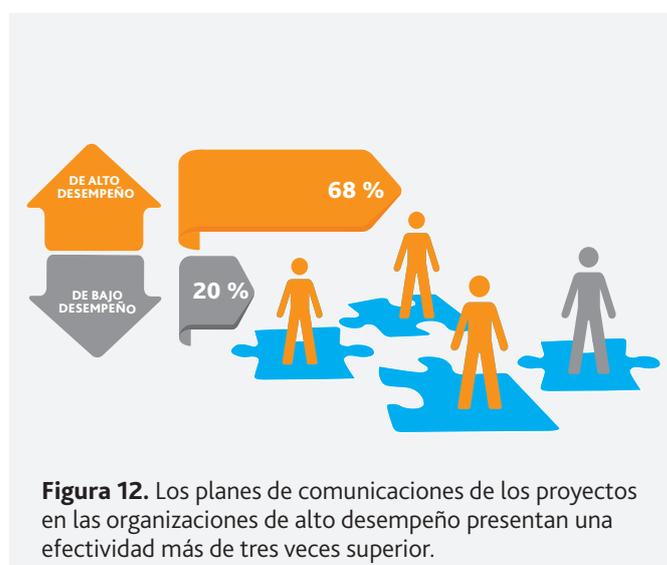


Figura 12. Los planes de comunicaciones de los proyectos en las organizaciones de alto desempeño presentan una efectividad más de tres veces superior.

LAS COMUNICACIONES EFECTIVAS CON TODAS LAS PARTES IMPLICADAS CONDUCEN A MAYOR EFECTIVIDAD EN LOS PROYECTOS

Las comunicaciones se perjudican cuando las distintas partes implicadas se valen de una jerga y un lenguaje distintos. Este problema en las comunicaciones puede conducir a que se creen expectativas diferentes para un proyecto y a la postre esto incide en el balance final.

"...Es necesario adaptar el lenguaje en todos los proyectos, dependiendo de los destinatarios [como ejemplo] hay un equipo técnico que entiende muy bien los términos técnicos pero no entiende todos los términos de la gestión de proyectos. Así que los términos de la gestión de proyectos deben traducirse a términos que ellos puedan entender".

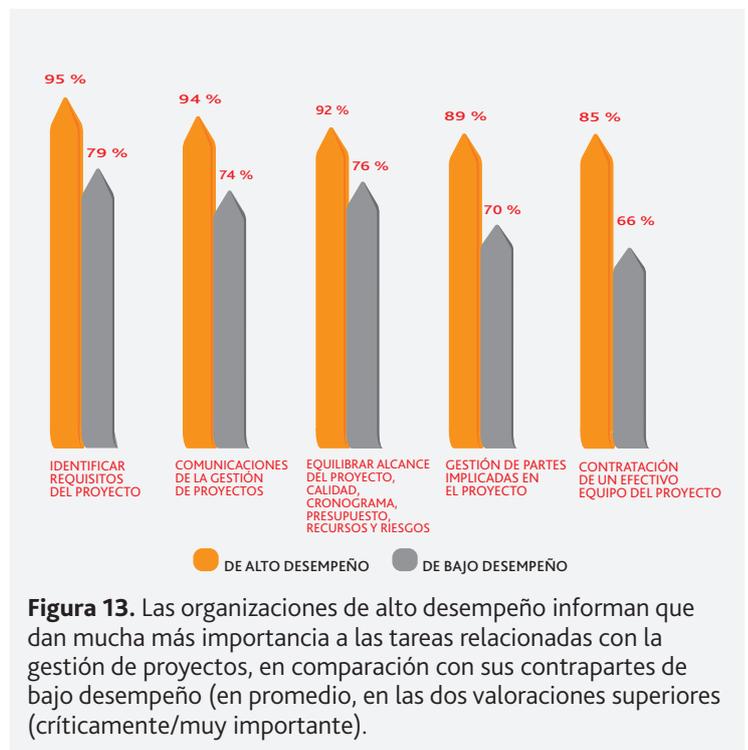
"En el nivel medio de gestión, el personal entiende la palabra 'operaciones'. Ellos entienden más detalles y probablemente se trate de las personas con las que puedo utilizar la terminología propia a la gestión de proyectos y algo de terminología técnica, aunque no demasiado técnica. En cuanto al personal de dirección, ellos hablan el lenguaje del dinero. Desean conocer 'cifras escueltas', 'sí o no'... se enfocan más en las 'ventajas comerciales', y en los 'costos y beneficios', sin interesarse demasiado en la terminología de la gestión de proyectos. Siendo así, debo traducir ese lenguaje en términos que ellos conozcan y que les agrade escuchar... la mayoría de las veces, esto se relaciona con el dinero".

"Hace unos años participamos en un importante proyecto de medios relacionado con las nuevas tecnologías; fue algo muy complejo. La comunicación resultaba confusa pues la tecnología era nueva y las expectativas muy altas. El departamento de ventas comunicaba con mucha destreza los planteamientos y algunos de los beneficios... Sin embargo, el lenguaje técnico de las comunicaciones no era muy claro, de modo que cuando recibí el proyecto empecé a integrar todas las partes, para lo cual repasé el contrato y preparé todos los recursos. Fue entonces cuando noté que había un desacople entre las perspectivas y lo que la solución iba a dar como resultado. Debido a falta de conocimientos técnicos, a la complejidad del contrato y la manera en que se redactó la propuesta, habían surgido varias suposiciones equivocadas".

*"Así que el primer paso en el proyecto consistió en aclarar todo esto al personal de dirección. Había un malentendido sobre aquello que la solución daría como resultado. **Tras varias conversaciones entre el personal técnico y el de dirección decidimos que en lugar de avanzar en un solo proyecto este se dividiría en tres fases, con el fin de cumplir con los entregables que deseaba la dirección".***

- Victor Olvera, gerente de programa, Cisco Systems

Resulta claro que las organizaciones de alto desempeño tienen muchísimo más éxito en sus comunicaciones. Como es de esperar, el estudio reveló también que las organizaciones de alto desempeño comprenden la *importancia* crítica de las comunicaciones para asegurar el éxito de sus proyectos, mucho más que en el caso de las organizaciones de bajo desempeño (69 vs. 58%). Darle la debida importancia a las comunicaciones no es el único aspecto en el que sobresalen los organismos de alto desempeño, que también informan que dan mucha más importancia a todas las tareas relacionadas con la gestión de proyectos, en comparación con sus contrapartes de bajo desempeño. (Ver figura 13).



EL CAMINO A SEGUIR

Las organizaciones que desean mejorar sus comunicaciones para convertirse en organismos de alto desempeño deben considerar las siguientes estrategias.

1. Cerrar la brecha de las comunicaciones relacionadas con las ventajas comerciales.

Los directores de PMO y los jefes de proyecto de nivel superior deben asumir y comunicar más acertadamente las ventajas estratégicas y comerciales de los proyectos a los responsables de su ejecución. Se cierra esta brecha, se logran resultados más satisfactorios en los proyectos. Las organizaciones de alto desempeño logran resultados óptimos al transmitir esta información a los equipos de proyecto, con frecuencia y de manera efectiva.

2. Adaptar las comunicaciones a las distintas partes implicadas.

Para muchas organizaciones es difícil comunicarse con un grado adecuado de claridad y detalle, en un lenguaje apropiado para todas las partes implicadas. Las organizaciones de alto desempeño entienden que las diversas partes implicadas utilizan el lenguaje de manera diferente y adaptan consecuentemente las comunicaciones. También reconocen que todos los grupos necesitan tener una perspectiva clara del proyecto y, a la larga, del éxito de la organización.

3. Reconocer las ventajas de la gestión de proyectos, incluidas las comunicaciones de esta.

En el informe *Pulso* se menciona que la mayoría de las organizaciones desestiman la gestión de proyectos y esto hace deficiente el desempeño de los proyectos. Los hallazgos demuestran que las organizaciones de alto desempeño dan más importancia a las tareas específicas de la gestión de proyectos, en particular a las comunicaciones. Como se demostró, las comunicaciones exitosas se evidencian más en las organizaciones de alto desempeño ya que estas reconocen la importancia y las ventajas de contar con comunicaciones de gestión de proyectos y una gestión de proyectos en sí efectivas.

4. Aplicar efectivamente prácticas estandarizadas para las comunicaciones de los proyectos.

El informe *Pulso* indica que, en comparación con las de bajo desempeño, las organizaciones de alto desempeño son casi tres veces más propensas a aplicar prácticas estandarizadas en toda la organización, y obtienen mejores resultados en los proyectos. Una de las prácticas estandarizadas de gestión de proyectos consiste en un plan formal de comunicaciones que, a pesar de ser estandarizado, debe ser adaptable y adecuado para todas las partes implicadas. Los hallazgos demuestran que las organizaciones de alto desempeño aplican con mayor frecuencia y efectividad planes formales para las comunicaciones de proyectos, y esto les permite desenvolverse en un entorno de negocios complejo y competitivo.

Con 75 millones de dólares en riesgo debido a las comunicaciones ineficaces (más de 50% de los 135 millones por cada 1000 millones gastados), la necesidad de contar con comunicaciones efectivas para los proyectos y, en el fondo, para el éxito de la organización, es evidente. El éxito de los proyectos depende de comunicar la información correcta a las partes implicadas pertinentes, valiéndose de un lenguaje claro y relevante con el cual los destinatarios se identifiquen. La mayor efectividad de las comunicaciones conduce, en última instancia, a mejoras en la gestión de proyectos y programas, proyectos más exitosos, alto desempeño y menos dólares en riesgo.

LA UNIFORMIDAD DE LAS COMUNICACIONES DE UN PROYECTO A OTRO CONDUCE A UN AUMENTO EN LA EFICIENCIA

La uniformidad de las comunicaciones es crítica para el éxito de cualquier proyecto. El desarrollo de un protocolo de comunicaciones y la distribución apropiada de la información y el conocimiento permite al equipo cumplir eficazmente con los objetivos comerciales iniciales. Al aumentar la información sobre un proyecto o entregable que se difunde por toda la organización, se reduce la posibilidad de que ocurra una corrupción del alcance.

En "Keys to Building a Successful Enterprise Project Management Office" (Claves para la formación de una oficina empresarial exitosa para la gestión de proyectos) de IBM se halló: "Un enfoque de entrega coherente en la gestión de proyectos en todo IBM, que mejora la rapidez de las entregas y la calidad de los entregables al tiempo que reduce los costos del proyecto. La comunicación se simplifica y es más oportuna gracias a la estandarización de herramientas, formatos y terminología. Los gerentes de proyecto en todo IBM sacan ventaja de la experiencia de sus pares de modo que ya no pierden tiempo reinventando técnicas que han sido aplicadas satisfactoriamente".

La investigación del *Pulso de la profesión™*, *Informe detallado de PMI: el papel fundamental de las comunicaciones* se condujo en marzo de 2013 entre 742 gerentes de proyecto con tres o más años de experiencia en gestión de proyectos y que trabajan en la actualidad de tiempo completo en actividades de gestión, y 348 patrocinadores ejecutivos y 203 propietarios de empresas que han participado en proyectos de gran capitalización con presupuestos totales de 250.000 dólares o más en los últimos tres años y pertenecen a organizaciones con un mínimo de 1000 empleados en todo el mundo.

ES PRECISO QUE LOS RESPONSABLES DE LOS PROYECTOS HABLEN EL LENGUAJE DEL PERSONAL DE NIVEL DIRECTIVO

Para comunicarse con las directivas de una organización se necesita ser consciente del lenguaje y la forma; la inclusión de una cantidad justa de detalles es crítica para obtener resultados satisfactorios.

En "Speak the Language of Leadership" (Cómo hablar el lenguaje de las directivas) de Phil Bristol y Gary Yeatts, los autores explican que "Gracias a su competencia en la ciencia de gestión de proyectos, un gerente de proyecto (PM) logra comunicar conceptos complejos valiéndose de un lenguaje especializado, altamente definido y con un significado específico, lo cual ayuda a los profesionales en gestión de proyectos a conversar sobre los aspectos técnicos de un proyecto. Este lenguaje especializado de la gestión de proyectos ayuda al PM a entender y luego aplicar los conocimientos en un proyecto en particular".

"Del mismo modo en que el lenguaje técnico para la gestión de un proyecto ayuda a definir los resultados, el lenguaje de las directivas ayuda al PM a entender y aplicar técnicas de comunicación de modo que se fomente la confianza, se sorteen los conflictos, se motive el compromiso y se adopte una rendición de cuentas al tiempo que se producen los resultados adecuados. Los PM exitosos tienen competencias propias de la gestión de proyectos y del liderazgo".

El director de gestión de proyectos en AT&T, Jason Gadsby, menciona "creo que aquellos que fracasan no ven el vínculo con nuestra estrategia de nivel directivo".



Project Management Institute — Sede | 14 Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EE. UU.
Teléfono: +1-610-356-4600 | Teléfono gratis: 1-855-746-4849
Fax: +1-610-482-9971 | www.pmi.org | #pmipulse