

¿A quien culpar cuando su proyecto falla? Mire hacia arriba, no hacia abajo, la izquierda o la derecha

Olin Thompson - Julio 30, 2008

Para la mayoría de las empresas, admitir que han fracasado es difícil.

¿Pero qué significa? No es tan fácil de definir un fracaso. ¿Se da cuando no logramos los objetivos originales del proyecto empresarial? ¿Se da cuando el proyecto está retrasado o sobre presupuestado? ¿Se da cuando el software funciona pero no producen las ventajas que se buscaban? La respuesta a todas estas preguntas es, quizá.

El fracaso puede ser muchas cosas, y su definición es lo que piensa la gente implicada que debe ser. De hecho, la mayoría de los proyectos tienen sus objetivos redefinidos antes de que sean fracasos declarados para poder así que llamarlos éxitos.

Asignar culpabilidades es humano; necesitamos hacerlo para sentirnos mejor. Típicamente, el proveedor de software o de servicios es el más fácil de culpar, pues no pueden protegerse eficientemente y culparles es una solución práctica. Culpar a los agentes externos tiene pocas repercusiones políticas y permite que la compañía evite enfrentar algunas realidades que pueden ser muy feas.

Un recurso externo, sea vendedor o proveedor de servicios, es importante para el éxito, pero estos proveedores no pueden garantizar el éxito del proyecto. Estos agentes externos no pueden lidiar con los problemas internos. No pueden asignar el personal adecuado, asegurar que el equipo interno haga su trabajo, y que este cuente con el tiempo necesario para resolver muchos otros problemas críticos para el éxito. ¿Merecen estos agentes externos la culpa? Sí, pero es realmente raro.

Los próximos en nuestra lista de culpables son los integrantes del equipo interno. Este personal es un blanco definible, vistos típicamente como trabajadores fuera de la jerarquía normal. El equipo interno es crítico al éxito, pero solos no pueden hacerlo. Tanto el equipo interno, como los jugadores externos, carecen del poder para lograr que se haga el trabajo, y no pueden hacer que el proyecto sea un éxito por sí solo.

¿Quién es responsable?

¿Quién es responsable de la selección del equipo externo? ¿Quién es responsable del funcionamiento del equipo interno? La realidad indica que es la persona en la cima quien tiene toda la responsabilidad. En la mayoría de los fracasos, necesitamos mirar hacia arriba dentro de la organización. Por la cima, queremos decir a la persona responsable de todos los departamentos y personal afectados por el proyecto.

Si el proyecto se limita a una planta, esta persona puede ser el director de dicha planta. Si afecta todas las plantas, puede ser el vicepresidente (VP) de la fabricación. Si afecta la empresa entera, es el gerente general. El entusiasmo y compromiso de un proyecto "no gotea hacia arriba" en una organización, "gotea hacia abajo." Solamente la persona en la cima puede fijar el tono, tener suficiente poder para hacer cumplir las decisiones, asignar los recursos, resolver conflictos, y dar instrucciones a otros, explícita o implícitamente. Solamente la persona en la cima puede generar el entusiasmo y el compromiso necesarios.

No es suficiente que la persona encargada "firme el cheque." Esta persona debe tener el liderazgo de principio a fin. La implicación de la persona responsable es una tarea diaria a través de todo el proyecto. La cantidad de tiempo que la persona encargada pasa en el proyecto no tiene que ser muy grande; solo necesita incluir esta tarea dentro de muchas otras cosas que él o ella esté haciendo. La persona responsable necesita reforzar la

motivación para el proyecto en sus acciones diarias. Él o ella necesitan comunicar a la compañía que el proyecto es importante y que el negocio se beneficiará con el proyecto. Finalmente, la persona encargada debe dar a conocer a los demás que él o ella está siguiendo el proyecto de cerca y está enterada de los problemas y los logros.

La persona encargada es responsable de seleccionar al líder; uno de los papeles más importantes en todo el proceso. Este debe ser un trabajo de tiempo completo para el líder del proyecto con la excepción de los proyectos más pequeños. La mejor persona para el trabajo, por definición, no puede ser distraída de su papel actual. La persona responsable debe hacer que el líder de proyecto tenga el tiempo disponible y asegurar que otra persona le reemplace en su posición anterior para que pueda permanecer a tiempo completo en el proyecto. El líder de proyecto necesitará la ayuda de la persona responsable para la disponibilidad de la gente adecuada para hacer parte del equipo del proyecto. Puesto que el mejor equipo es aquel de funcionalidades cruzadas, sólo la persona responsable puede ir a través de la organización para reclutar al equipo adecuado de proyecto y asegurarse de que tienen el tiempo disponible.

Para apoyar el proyecto, la persona encargada necesita saber porqué el proyecto es importante y el estado del mismo. Esto significa trabajar a través de las ventajas, entendiendo qué es lo que debe hacerse para conseguir dichas ventajas, y revisar los múltiples informes. Saber esta información no es el punto fundamental, pero comunicarla y reforzarla con el personal es el trabajo de la persona responsable.

Los proyectos crean el cambio, y el cambio crea conflictos. La persona responsable debe estar lista para resolver los conflictos que no se pueden resolver a niveles inferiores. También significa dar acceso al encargado de proyecto y a otros miembros importantes del equipo dependiendo de la necesidad.

Un ejemplo

Un ejemplo excelente de la implicación de una persona encargada viene de una compañía de alimentos de fortuna 500. El proyecto implicó la implementación de un sistema a nivel de planta en las diez plantas de los EE.UU. de la compañía. La persona responsable era el VP de la fabricación, y su nombre era Ben. Él tenía 10 informes directos, los 10 directores de planta. ¿Cómo apoyó Ben el proyecto?

Ben vio el proyecto en relación a la cuota de mercado, no como sistemas, no como la gerencia de una fábrica. Él comunicó continuamente la importancia de la cuota de mercado y cómo el proyecto ayudaría a dicha cuota. Él también relacionó la cuota de mercado con los problemas individuales como salarios, primas, extensiones de la planta, el cierre, etc. Ben personalizó el proyecto para los empleados.

Ben viajó a cada planta y compartió el lanzamiento del proyecto por medio de reuniones. En estas reuniones él hizo la presentación sobre la cuota del mercado.

Dos veces por semana Ben miró los estados de los reportes para mantenerse informado sobre los logros y retos del equipo de trabajo y de la organización.

Ben mantuvo conversaciones semanales con cada administrador de cada planta. Los administradores pronto aprendieron que una de sus preguntas sería sobre el proyecto. La pregunta podía ser tan general como ¿cómo va el proyecto? o muy específica de acuerdo con los reportes semanales. Para citarlo, "si ellos saben que me importa, a ellos les importará igualmente."

En todas las múltiples reuniones y por escrito, casi diariamente Ben reforzó los objetivos y discutió el estado del proyecto. Todo aquel que entró en contacto con Ben sabía que él estaba bien enterado del todo lo que sucedía con el proyecto.

El proyecto contaba con un boletín de noticias mensual. En cada edición el nombre de Ben era destacado, con el artículo líder atribuido a él (si otra persona lo escribió, pero él lo aprobó).

Cuando el proyecto estaba casi terminado en una de las plantas, sucedió que yo estaba de visita una mañana. Mientras me sentaba en la cafetería, empecé una conversación con una de las directoras que también tomaba café. Cuando ella se dio cuenta quién era (yo era el proveedor), ella quiso hablar del proyecto. Cuando pedí su opinión sobre el proyecto, ella me dijo, "esto es un proyecto muy importante. No podemos permitirnos fallar. La cuota de mercado es lo que conduce nuestra compañía y este proyecto es todo sobre la cuota de mercado." Cuando oí esto, decidí que Ben tendría un A+ en liderazgo.

Resumen

Los proyectos fallan. Fracasan por muchas diversas razones. Pero la persona en la cima de la organización puede parar o remediar la mayor parte de estos problemas antes de que descarrilen el proyecto. Esa persona es la única con el poder para lograrlo. Si usted es esa persona, piense en utilizar su poder en el proyecto. Si usted no es esa persona, de pronto usted debería remitirle este artículo a esa persona.

Sobre el autor

Olin Thompson es el vicepresidente de estrategia de industrias de Lawson Software. Como analista independiente, ha sido un contribuidor frecuente para el boletín de noticias de TEC, con artículos sobre planeación de recursos empresariales así como gerencia de manufactura y otras piezas de interés. Thompson tiene más de 25 años de experiencia en la industria de software y ha sido llamado "el padre del ERP por procesos." El es un escritor con gran producción temática y ganador de premios de oratoria en temas como planeación de la cadena de suministro (SCP), cómo sacarle valor a su ERP, comercio en el Internet, y el impacto de la tecnología en la industria. Se le puede contactar por medio de: Olin.Thompson@us.lawson.com